MANUAL PARA EL DISEÑO PARTICIPATIVO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

ISBN:



Autores
Lilliana León Zúñiga
Seidy Salas Víquez
Sandra Salazar Vindas
Juan Carlos Cruz Barrientos

Diseño de Portada: Nicole González Arguello

Centro de Comunicación Voces Nuestras. Telefax **(506) 2224-8641;** Teléfono **(506) 2283-2105;** Apdo. **1224-1002, Costa Rica;** Correo electrónico**:** **info@vocesnuestras.org** **vocesnue@racsa.co.cr** WWW.vocesnuestras.org

INDICE

PRESENTACION

El cumplimiento de objetivos en nuestras organizaciones, nos inserta en una compleja e interesante red de relaciones y procesos, originados en la dinámica de la comunicación. En este quehacer, tenemos momentos de activismo y momentos de reflexión, a los cuales queremos aportar con este manual.

Les entregamos una propuesta para planificar la comunicación desde un enfoque y una metodología participativa, de manera que podamos orientar colectivamente los procesos y relaciones hacia objetivos estratégicos de desarrollo social. Ante la pregunta de ¿cómo aporta la comunicación al desarrollo de nuestra sociedad, comunidades y organizaciones? obtenemos una respuesta variable, dependiente de cómo conceptualizamos y ejercemos la comunicación.

Hemos encontrado frecuentemente dificultades en la articulación de los enfoques teóricos y de la práctica de la comunicación, que nos impide democratizarla. Por ello, este manual contiene conceptos y una propuesta metodológica, apostando a que las organizaciones inviertan en procesos, más allá de los productos y las tareas desarticuladas.

Con este documento, elaborado por el equipo de capacitación del Centro de Comunicación Voces Nuestras, con el apoyo de muchas personas que participan en nuestros programas y colaboradores cercanos, tenemos la aspiración de compartir con personas de diversas organizaciones, parte de nuestra experiencia y nuestra visión de la comunicación, fruto de trece años de trabajo colectivo en este centro. Esperamos que se aproveche en sus dos dimensiones, teórica y práctica, así como desde la perspectiva individual (para leerlo) y colectiva (para aplicarlo).

Agradecemos el significativo aporte de las compañeras y compañeros que integraron el Programa Centroamericano de Formación de Facilitadores y Facilitadoras para el Diseño de Estrategias de Comunicación Participativa, coordinado por Voces Nuestras durante el año 2000 y 2001. Específicamente, agradecemos a Carmen Galeas, de Radio Paz Honduras; Mavis González, de CEPAS Panamá; Ima Guirola, de CEMUJER El Salvador; Sonia Middleton, de CEMP Panamá; Diana Retana, del OdD Costa Rica, Luz Marina Rizo, de RDS Nicaragua y Roberto Tinoco, de RDS Honduras.

Igualmente agradecemos la colaboración y el apoyo brindados por la agencia holandesa CAFCO, la agencia alemana EED y los programas CFU/FAO y FTP/FAO.

Lilliana León Zúñiga.
Programa de Capacitación
Centro de Comunicación Voces Nuestras

Algunas preguntas para empezar

¿Qué nos motiva a presentar este manual?

La dinámica social nos sigue imponiendo el reto de luchar contra la injusticia, la inequidad, la destrucción de la naturaleza, la intolerancia y la ignorancia, entre otros anti-valores que nos aniquilan a los seres humanos y a la sociedad.

Nos vemos llamados a luchar contra la indiferencia y el escepticismo moral que nos inmoviliza, debilita la solidaridad y nos adormece los ideales. Nos urge mantener la unidad en la diversidad, basada en la tolerancia. Defender ideas, creencias, posiciones ideológicas y políticas, pero con un firme respeto al derecho de discrepar y opinar diferente. Esto permite la reflexión, el debate, el diálogo, necesarios para llegar al consenso y para canalizar las discrepancias. En palabras de Serrano (1994) " Hay que luchar por un pensamiento y una actitud plural que "una sin uniformar."

Y es en este contexto en el cual la globalización, que cubre un amplio ámbito de la vida social (por ejemplo, la educación, el entretenimiento, el trabajo...); se puede convertir en un atentado contra la identidad de las culturas y los valores que las sustentan. Visto desde la nueva configuración de la economía mundial, la globalización suplanta la conciencia moral de la solidaridad, sensibilidad y espíritu crítico, por el consumismo y la inautenticidad.

En contraposición, como formas de resistencia, también surgen opciones por la descentralización de las decisiones, la democracia participativa, la reconstrucción de una política con bases comunitarias y populares. Los grupos sociales excluidos y reprimidos, entre esos, los pueblos indígenas, jóvenes, mujeres y niños, son las primeras víctimas de las nuevas políticas económicas y son quienes resisten y redefinen su sentido de identidad.

¿Y que tiene que ver la comunicación con esto?

Creemos que la comunicación es una herramienta para sensibilizarnos y hacernos conscientes del mundo en el que vivimos, así como del cambio que nuestra sociedad requiere.

En esa dirección, es que el Centro de Comunicación Voces Nuestras desarrolló en Centroamérica un proceso de intercambio y formación entre personas que trabajamos en comunicación, con la finalidad de promover una forma alternativa de concebir y hacer comunicación social. Inició como un proyecto denominado "Proceso de Formación de Facilitadores para el Diseño de Estrategias de Comunicación Participativa" y actualmente es un programa, abierto a organizaciones interesadas en conocerlo y participar.

A partir de las necesidades de formación identificadas, elaboramos una propuesta metodológica que afinamos en un taller inicial en julio del 2000 y luego echamos andar con experiencias en cada país facilitadas por las mismas participantes en sus organizaciones y comunidades. Al final de este trabajo de campo nos encontramos nuevamente en julio del 2001 para comentar los alcances de la experiencia surgida en la realización de los procesos locales.

Gracias a este proyecto logramos validar en 5 países de Centroamérica, con 8 facilitadores nacionales y 3 regionales, esta propuesta metodológica, la cual tratamos de resumir en este manual

¿Cuál es el origen de nuestra propuesta?

Nuestra propuesta se fundamenta en una lectura de la situación comunicacional en Centroamérica, mediante las conclusiones obtenidas en talleres regionales, la observación del trabajo de los centros y radios rurales, la revisión de bibliografía y el trabajo mismo de Voces Nuestras. A partir de ese diagnóstico, consideramos oportuno fortalecer el trabajo de las organizaciones y redes que sabemos requieren asesoría y acompañamiento en sus procesos de comunicación participativa.

Es el resultado de la experiencia práctica en el campo de la capacitación desde una perspectiva metodológica que convoca los aportes de Paulo Freire[1], el constructivismo y la pedagogía sistémica. De Freire, entre muchas otras influencias, hemos adoptado el valor pedagógico de la pregunta como herramienta que visibiliza y potencia el saber de las personas así como la apropiación crítica de la realidad.

Del constructivismo su fundamento de que el conocimiento se crea y se recrea a partir de las relaciones sociales y de la pedagogía sistémica y la interdependencia que existe entre las situaciones de aprendizaje y el entorno físico cultural, la integración entre los distintos saberes y enfoques disciplinarios, así como la responsabilidad individual y colectiva que conlleva el acto de aprender.

[1] Paulo Freire, pedagogo y educador brasileño (1921-1997). Su propuesta pedagógica apunta al poder liberador de la educación y a la esperanza.

Dentro de esta perspectiva integradora aprendemos a pensar, a razonar, a planificar, en estrecho contacto con la realidad social y natural, juntando el saber práctico con el saber teórico y articulando el pensamiento crítico con la acción transformadora.

¿Que pretende este Manual?

Queremos aportar a los procesos de comunicación relacionados con diversas formas de resistencia cultural y de propuesta alternativa frente a las prácticas excluyentes de los medios masivos de comunicación. La intención es propiciar la articulación de las luchas populares, el conocimiento entre los actores sociales excluidos, el intercambio de significantes entre ellos y la negociación, con el fin de fortalecer su autoestima y su identidad como sujetos transformadores de la realidad.

El cambio que perseguimos se refiere a la asimilación y aplicación del concepto de comunicación participativa, de manera que los actores sociales la retomen y puedan replantear la forma en que se reproduce en el trabajo cotidiano y en el contexto actual.

¿A quién puede servir este Manual?

Hemos pensado en las personas que trabajan la comunicación y la educación en sus organizaciones, sean comunicadores profesionales o no, en aquellas personas que facilitan procesos y en aquellas que deseen trabajar la comunicación en redes, para articular, difundir e incidir en la opinión pública y en quienes toman decisiones. Esta propuesta también puede ser de ayuda a los planificadores y planificadoras.

En síntesis, esta propuesta está dirigida a:

- Generar y alimentar flujos de información de doble vía que favorezca la acción social transformadora
- Enriquecer el conocimiento sobre el entorno.
- Contribuir a la toma de decisiones de manera participativa.
- Establecer arreglos institucionales entre los actores de los procesos.
- Lograr visibilidad y posicionamiento público de las organizaciones.
- Favorecer las alianzas estratégicas y tácticas entre diversos actores sociales.

Partimos del convencimiento de que trabajar en comunicación requiere de planeación, es decir de una visión integral con miras al futuro. Nos vamos a valer de algunas herramientas de la planificación estratégica y de técnicas de la comunicación social para identificar las necesidades de comunicación y las formas de resolverlas, mediante la definición de objetivos estratégicos.

¿Cómo está estructurado este Manual?

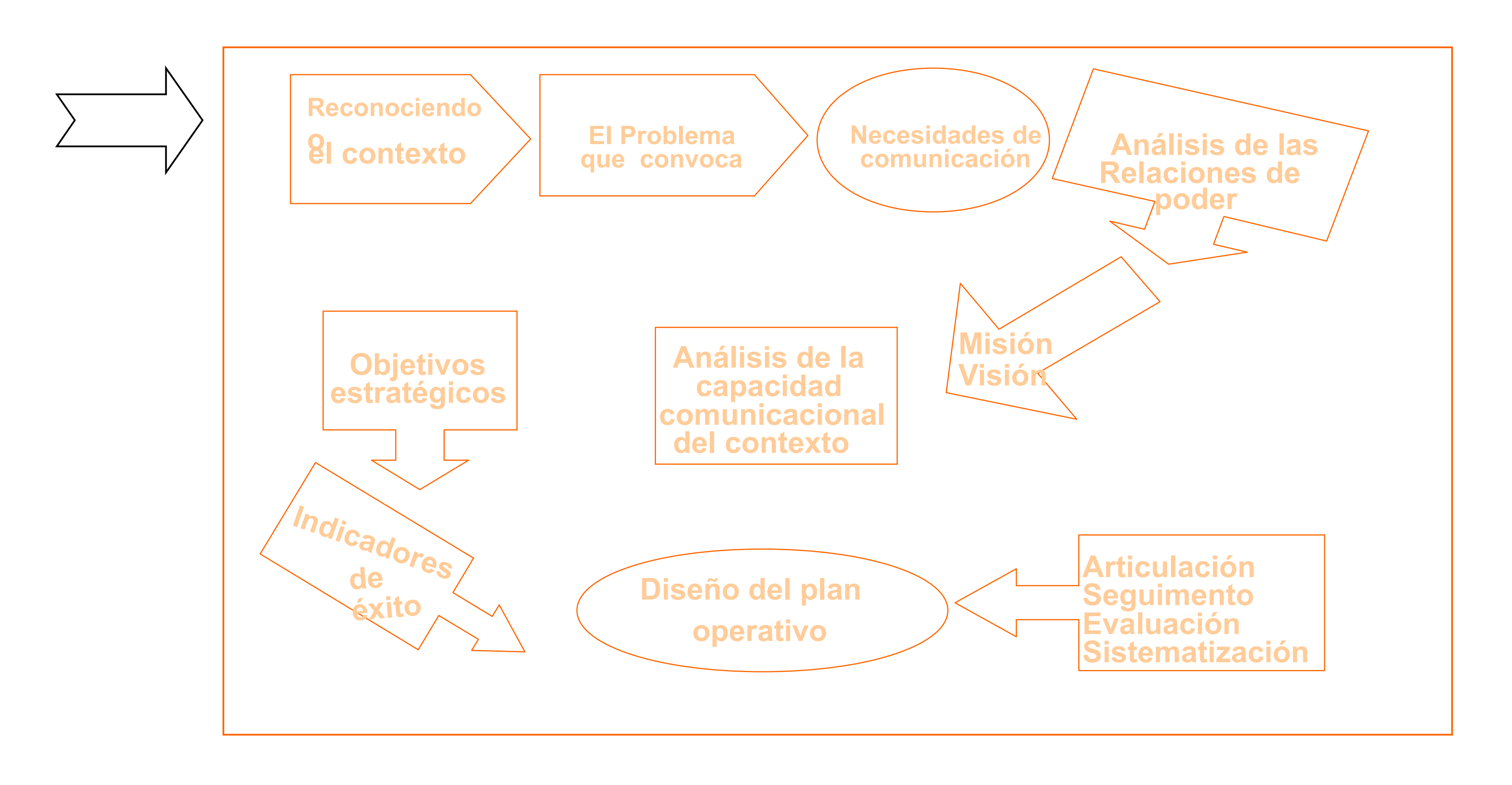
Nuestra propuesta metodológica consta de 14 sesiones de trabajo que se desarrollan en cuatro jornadas de taller, cada una de ellas vinculada con uno o varios temas del diseño participativo de estrategias de comunicación. Cada uno de esos temas, se presenta aquí como un capítulo estructurado de la siguiente manera:

- Una breve explicación del tema y los subtemas a partir de conceptos clave e ideas fuerza
- Ejemplos tomados de experiencias concretas que hemos llamado “Así lo hicieron...”; y
- Herramientas (o técnicas) sugeridas

Y para iniciar el proceso, también hemos decidido agregar un capítulo que presenta la propuesta completa y un apartado con sugerencias para quien vaya a facilitar el proceso.

Al final del documento se pueden encontrar algunas herramientas adicionales y un ejemplo completo del proceso de desarrollo de una estrategia de comunicación, resultado del diseño realizado en los talleres organizados por la Secretaría de Salud, el Programa de Preparativos de Emergencias y Desastres OPS/OMS y el Centro de Comunicación Voces Nuestras, en las comunidades de Valle y Choluteca, Honduras, en el año 2001.

Nuestra propuesta de comunicación



Nuestra propuesta de comunicación

La propuesta metodológica que presentamos en este manual se concreta mediante un proceso que comprende tres momentos consecutivos:

1. La apropiación crítica de la realidad

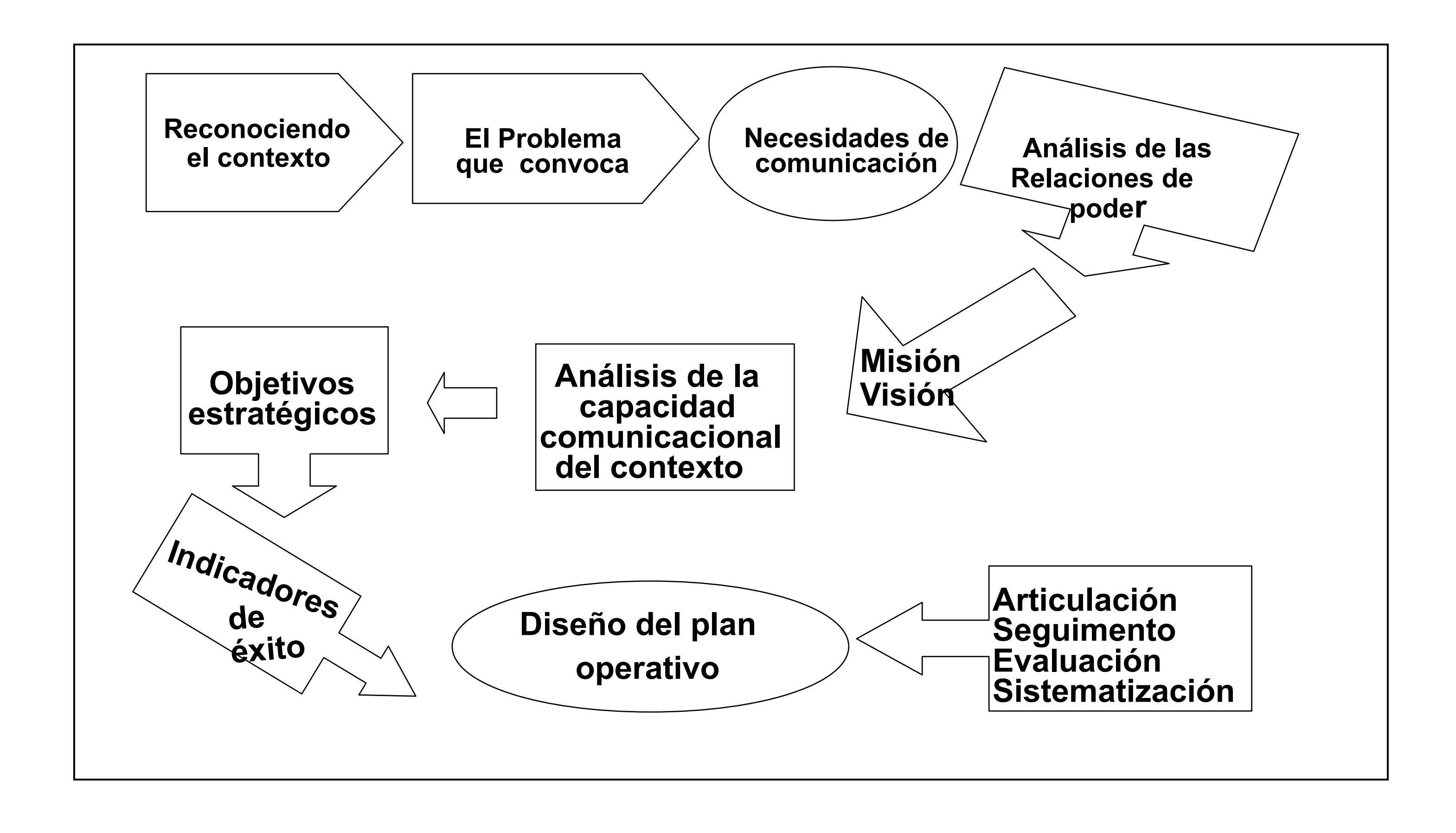
2. El análisis de la capacidad comunicacional

3. La planificación estratégica de la comunicación

El paso por estos tres momentos está diseñado como una serie de pasos en cadena, partiendo del reconocimiento de las prácticas y necesidades de las organizaciones para llegar a la construcción de acciones operativas y mecanismos de sostenibilidad.

Se trata de sesiones interdependientes en una secuencia lógica que debe fluir como si se tratara de una cascada. Hemos diseñado las sesiones para que sean ejecutadas una después de la otra, con una regularidad en la cual no importan tanto los plazos pero sí la coherencia que se logre entre todas las sesiones. Semejamos este proceso a la construcción de una casa: cada pieza debe coincidir y contribuir a soportar la estructura total, pero no es una casa que construimos de ocurrencias, sino el resultado de una planificación que busca resolver nuestras necesidades a partir de nuestras posibilidades.

En nuestra imagen de “cascada”, vemos este proceso de construcción de la siguiente manera:



Para la colocación de las piezas de este rompecabezas hemos identificado las 14 sesiones de trabajo que componen la estrategia. Estas sesiones son:

Sesión 1: *Expectativas de participantes y presentación*: Las personas que se comprometen en un diálogo de saberes y experiencias llegan al taller con experiencias y expectativas que es necesario ajustar con los objetivos generales que están preestablecidos, con la idea de tener una base de partida común.

Sesión 2: *Presentación del proceso de construcción de la estrategia y de los objetivos*: Aquí se establece el punto de partida, que responde a la pregunta porqué planificar la comunicación y se propone la construcción colectiva de la estrategia de comunicación, la cual se concreta en la elaboración de planes operativos.

Sesión 3: *Nuestras prácticas de comunicación* Luego de una descripción de dos modelos para entender la comunicación, se toma partido por la comunicación participativa y se profundiza en este modelo, para entrar a reconocer las prácticas comunicacionales que establecemos en nuestra cotidianidad interpersonal y organizacional.

Sesión 4: ***¿****Qué nos convoca?* En la medida que al taller concurren personas con una gran riqueza de vivencias y percepciones de la realidad, es necesario establecer un acuerdo mínimo sobre el común denominador acerca de la razón o circunstancia que convoca al grupo. Se expresa en un tema o problema que convoca.

Sesión 5: *Necesidades de comunicación*: Luego de que se esclarece la razón compartida por la cuál se está en el proceso, se pasa a identificar las necesidades de comunicación, diferenciándolas de otro tipo de necesidades. Se entiende que se trata de una situación que puede resolverse y que corresponde a la distancia existente entre las aspiraciones de las personas y la realidad.

Sesión 6: *Análisis de las Relaciones de poder*: El problema de comunicación identificado tiene lugar en un escenario que debe ser caracterizado mediante un mapa que visibiliza al conjunto de actores sociales cuyas respectivas acciones sociales se relacionan con las causas y soluciones de ese problema y los ubica como aliados, oponentes e indiferentes. Una vez hecho el mapa se somete a un análisis acerca de los respectivos intereses, tanto del grupo que va a ejecutar la estrategia y como de los actores.

Sesión 7: *Misión.* La persona que facilita debe valorar el grado de consolidación del grupo para determinar si es necesario elaborar la misión o revisar la existente.

Sesión 8: *Visión*: Básicamente se trata de definir una identidad para el grupo ejecutor y una dirección de las acciones en el mediano plazo.

Sesión 9: *Capacidad comunicacional*: Aquí se trata de determinar mediante un análisis tipo FODA las fortalezas y debilidades del grupo ejecutor, así como las oportunidades y amenazas que ofrece el contexto para llevar adelante el proceso de ejecución de una estrategia de comunicación**.**

Sesión 10: *Objetivos Estratégicos*: Estos se construyen cruzando debilidades con oportunidades y amenazas con fortalezas.

Sesión 11: *Indicadores de éxito*: Definidos los objetivos estratégicos es preciso determinar la manera en que se va a medir el logro de los objetivos.

Sesión 12: *Planes operativos por organización*: Para concretar la estrategia es necesario desagregar los grandes objetivos en acciones, asignar plazos de ejecución, responsabilidades y recursos

Sesión 13: *Integración de planes operativos en el caso de las redes*. Cada Organización se compromete según sus recursos y capacidades.

Sesión 14: *Articulación, seguimiento y evaluación*: Las estrategias son instrumentos que permiten ir resolviendo problemas de comunicación al tiempo que se va creando tejido social, mediante la articulación de actores y procesos, los cuales deben ser monitoreados y evaluados periódicamente como parte del mismo plan operativo, de manera que se garantice su cumplimento e impacto. Las estrategias de comunicación están concebidas para transformar la realidad comunicacional, resolviendo en sus causas, el problema de comunicación que el grupo definió al inicio del proceso del proceso de planificación, así como las necesidades identificadas.

Los resultados de cada una de las sesiones deben ser recopilados y procesados por el facilitador o facilitadora y devueltos oportunamente a las y los participantes. Para ir sistematizando este proceso y visualizando el avance de nuestra construcción, recomendamos ir armando, en papeles grandes y en un lugar visible, una matriz general o de resumen, como la que presentamos a continuación.

Con los resultados finales se construye un documento de sistematización que se distribuye a todas las organizaciones participantes para facilitar el seguimiento.

Matriz de resumen
(recoge los resultados más importantes de las sesiones realizadas)

Situación Actual	**Situación Deseada**	**Objetivos Estratégicos del proceso de comunicación**	**Actores** (mapa y análisis de poder)
Problema de comunicación que convoca	Misión	**1.**	CON QUIENES (Aliados)
Necesidades de comunicación (Públicos internos y externos)	Visión	2.	PARA QUIENES (Actores internos) quienes llevan a cabo la estrategia de comunicación e incidencia)
Diagnóstico de capacidades y recursos Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas	Indicadores de éxito	3.	Indecisos y opositores

Sobre las herramientas para construir la estrategia...

En este manual también nos permitimos sugerir algunas herramientas o técnicas útiles para obtener los resultados esperados por cada sesión. La selección la hicimos luego de probar diferentes herramientas para escoger aquellas que permiten agilizar el trabajo y sintetizar las ideas fuerza expuestas en cada tema.

Para facilitar la comprensión de las herramientas hemos seleccionado una serie de ejemplos tomados de situaciones reales, es decir, de diferentes procesos en los que un facilitador o facilitadora ha trabajado el diseño de estrategias en conjunto con un grupo contraparte. Los ejemplos por lo tanto, corresponden a talleres diferentes realizados en diversos países de Centroamérica y los presentamos con permiso de sus autores.

Sin duda agradeceremos sus comentarios y sugerencias en cuanto al uso de estas u otras herramientas, que nos permitan ir mejorando el proceso creativo de las estrategias de comunicación.

Para iniciar el proceso

(sugerencias para facilitar)

La comunicación participativa no se aprende en libros, es el fruto de la pedagogía de la práctica, de confrontar los conceptos con la realidad concreta y específica en la cual nos movemos. Pero aquí, además de comunicación participativa, hablamos de **diseño participativo**, lo que supone integrar a todos los sectores interesados en la búsqueda de soluciones.

Nuestra propuesta de comunicación está planteada para ser desarrollada por un colectivo de una o varias organizaciones y medios locales. Es importante que las personas que participan en el diseño sean representativas, es decir que tengan poder de decisión y conozcan las necesidades e intereses de quienes dicen representar. Esto facilitará la puesta en marcha de la estrategia y le dará sentido a la participación.

Es recomendable que todo el proceso sea **facilitado por las mismas personas**, dos es un número ideal, aunque un solo facilitador o facilitadora con experiencia de trabajo con grupos lo puede lograr sin dificultades.

El tiempo de ejecución lo determina el grupo. Puede realizarse en 4 ó 5 jornadas consecutivas o trabajarse en días separados. El grupo debe buscar el ritmo que más se adapte a sus necesidades. Siempre es bueno prever **tiempo suficiente** para comer y realizar algunas dinámicas que permitan compartir informalmente, integrarse y relajarse.

Recomendamos realizar las jornadas en un lugar que permita moverse, cambiar de lugar o de ambiente, si hay zonas verdes, mejor! En todo caso, es aconsejable conocer el lugar con anterioridad y vigilar que cuente con las **condiciones adecuadas para el trabajo del grupo** (luz natural, ventilación adecuada, espacio para colocar papelógrafos, etc)

Las personas participantes deben tener claro que se espera de ellas un poco más que su participación en un taller, es decir, que se comprenda que **el diseño de la estrategia es apenas el primer paso** de un trabajo que se debe continuar.

El registro de los talleres: llevar apuntes de las discusiones, recopilar los papelógrafos y los resúmenes de grupo, será vital para preparar las devoluciones previas a cada jornada y para sistematizar el proceso. El facilitador o facilitadora puede pedir apoyo voluntario para esto.

Por último recomendamos a quien vaya a facilitar que se llene de mucho ánimo y alegría (porque eso, además, se transmite al grupo), que revise sus materiales antes de empezar (guías, fotocopias, tarjetas, marcadores, etc) y que se disponga a disfrutar de una experiencia colectiva que sin duda tendrá buenos resultados.

Herramienta 1

Dinámica de presentación y expectativas

Objetivo: Reconocer las expectativas de las y los participantes para compatibilizarlas con los objetivos del proceso.

Tiempo estimado: 30 minutos.

El inicio del taller es el momento de empezar a crear un clima de confianza y motivación que deberá permanecer a lo largo de todas las sesiones de trabajo; es por ello que las dinámicas de presentación de las y los participantes y la puesta en común de expectativas resultan de vital importancia.

El facilitador(a) debe saber con anterioridad si las personas del grupo ya se conocen o si esa es la primera vez que trabajan juntas, y así adaptar las dinámicas a las características propias de su grupo.

Instrucciones

1. Ubicar a las y los participantes sentados en un círculo.
2. Repartir dos o tres tarjetas a cada persona
3. Solicitarles que anoten en cada tarjeta sus expectativas para este taller (una idea por tarjeta).
4. Recoger las tarjetas
5. Agrupar las expectativas por categorías (similares)
6. Las expectativas ya sistematizadas se retoman en la sesión N° 2 “Presentación del proceso de capacitación”, aclarando cuáles coinciden con los objetivos del proceso y cuales se excluyen.

Materiales:

- Tarjetas de cartulina o de papel de color y marcadores
- Papel periódico grande (papelógrafos)
- Cinta adhesiva

Así lo hicieron...

En el taller organizado por el Fondo de Población de las Naciones Unidas para el diseño de una estrategia de comunicación en temas de salud sexual y reproductiva en jóvenes y adolescentes, con representantes de todas las instituciones encargadas del tema en Costa Rica. La persona que facilitó esta actividad, agrupó las respuestas de las y los participantes de la siguiente manera:

SOBRE LA ESTRATEGIA

- Definir una estrategia interinstitucional de comunicación que sea innovadora y sostenible
- Definir algunos objetivos estratégicos
- Contar con un marco común que no signifique renunciar a los elementos esenciales de cada institución
- Determinar cómo establecer redes de comunicación comunitaria
- Establecer mecanismos claros y efectivos a diferentes niveles con la Iglesia católica y el conjunto de la sociedad
- Contar con mecanismos para llegar a la juventud que está fuera del sistema educativo en zonas urbano marginales

SOBRE LAS ACCIONES

- Que todo lo que se produzca en el taller se lleve a la práctica
- Mantener vivo el proceso siendo sistemáticos en el trabajo de comunicación
- Facilitar la cooperación interinstitucional, el intercambio de experiencias, el establecimiento de alianzas y el diálogo entre actores
- Conocer lo que están haciendo las otras instituciones
- Mejorar la incidencia en el ámbito de la acción política

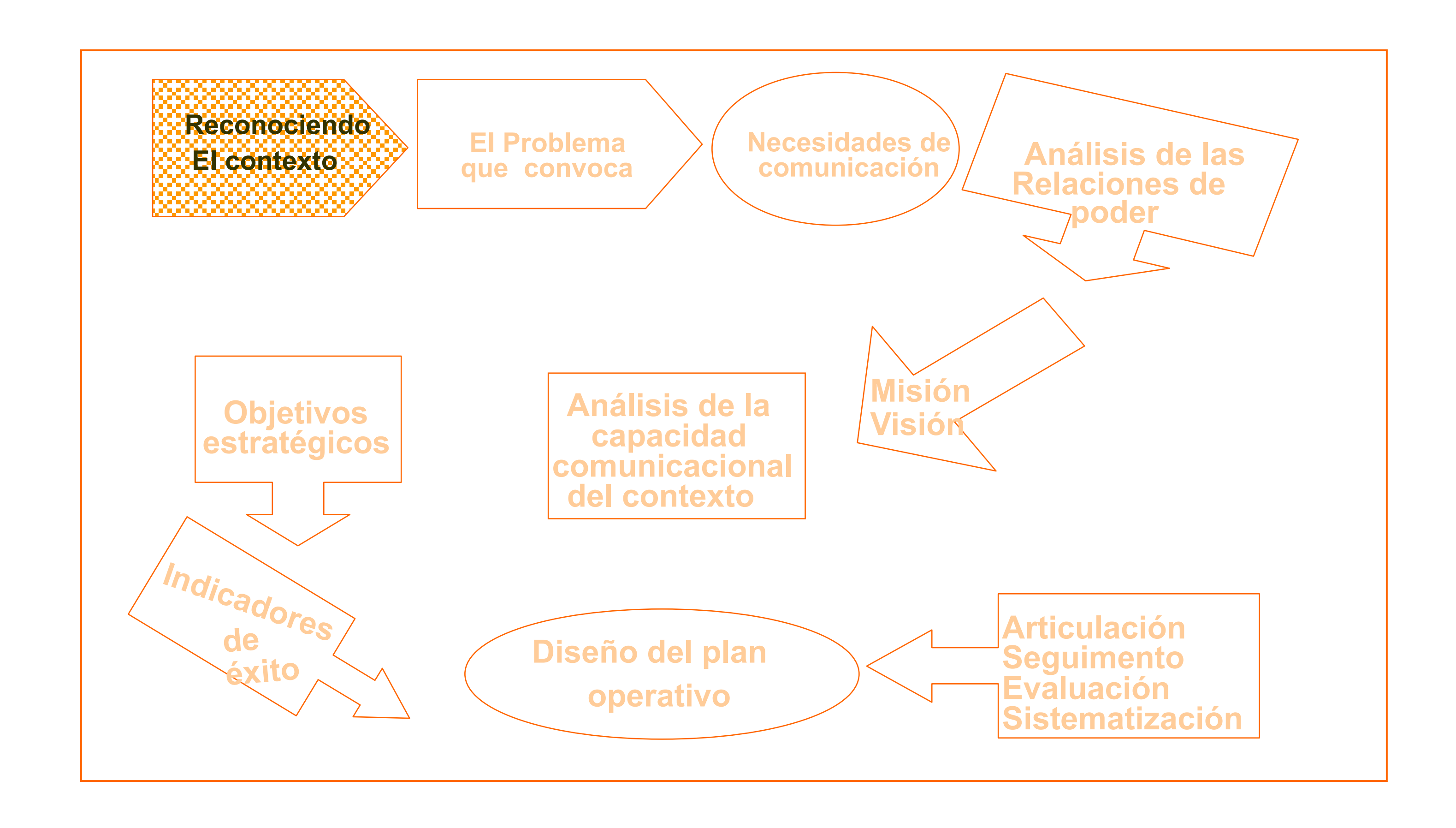
SOBRE ENFOQUE Y METODOLOGÍA

- Contar con una metodología para producir materiales y validarlos*
- Aprender nuevos enfoques y maneras de comunicación

* Esta expectativa no sería satisfecha en este taller, pues no era un taller de producción de materiales

Tema 1: LA COMUNICACIÓN EN UN MUNDO GLOBALIZADO

1.1 Nuestra organización en este contexto



Tema 1: LA COMUNICACIÓN EN UN MUNDO GLOBALIZADO

El mundo está viviendo transformaciones sociales aceleradas y de incalculable magnitud. Los pueblos se enfrentan al reto de recibir, interpretar y reaccionar ante la información respecto a acontecimientos que van más allá de lo local y lo nacional. A algunos nos sobra información que no podemos analizar mientras que otros se van quedando rezagados y "afuera" de lo que pasa.

En el tema económico, las propuestas neoliberales privilegian el individualismo, la competencia y la acumulación de capital como medios para lograr el progreso. Esto es lo que llamamos **globalización.**

Los medios de comunicación masiva

- Los medios de comunicación masiva se convierten en intermediarios entre los ciudadanos y los poderes. Lo que sucede en los medios redefine las relaciones de poder entre los diversos sectores sociales. (Mata: 1991)
- Los medios masivos de comunicación en manos privadas, priorizan la rentabilidad sobre el compromiso social , dificultando el acceso de la sociedad civil a la propiedad de estos medios, pues implica altas inversiones económicas, niveles de especialización y ciertos estándares de calidad técnica y de contenido.
- Los contenidos y el carácter de la información que circula

Las organizaciones sociales

- Las organizaciones sociales y los movimientos también tienden a transformarse: Surgen nuevas formas organizativas y nuevas propuestas que al tiempo que rescatan las multiculturas y las reivindicaciones propias, buscan también puntos de confluencia
- Sin embargo, aún no se ha logrado romper la atomización y la dispersión organizativa para tener incidencia real en las relaciones sociales.

El reto para los movimientos sociales es encontrar estrategias de acceso, uso y apropiación de los procesos comunicacionales sin abandonar sus principios fundamentales, que promuevan valores de solidaridad, participación real y desarrollo con equidad.

Ideas fuerza

1. Concentración de las comunicaciones

La concentración de la propiedad de los medios es una tendencia en aumento. Grandes y poderosos consorcios de capitales nacionales y extranjeros, se están llevando las mayores ganancias en el negocio de los periódicos, las radioemisoras y la televisión.

Como señala Robert McChesney, "en pocas industrias el nivel de concentración ha sido tan espectacular como en los medios." (McChesney: 2000) En un período muy corto, los medios del mundo han llegado a ser dominados por siete corporaciones multinacionales: Disney, AOL-Time Warner, Sony, News Corporation, Viacom, Vivendi y Bertelsmann. Todos estos conglomerados son controlados por empresas occidentales, cuatro de ellos son estadounidenses.

2. Alternativas desde lo local

Necesitamos construir y potenciar alternativas respecto al excluyente sistema neoliberal, tomando en cuenta que los medios enfrentan tensiones entre lo local y lo global, que les impide contrarrestar la fuerza transnacional. Desde la sociedad civil y desde lo local podemos considerar:

- La apuesta por una nueva cultura política hacia la democracia a través del consenso, la concertación y el diálogo.
- El reconocimiento de los actores sociales y políticos que emergen en la "lucha por la calidad de vida", movilizando nuevas formas de asociación para el desarrollo local en las que el papel de los medios es de mediación y legitimación.
- La apropiación y uso de los medios locales (como la radio) y de las nuevas tecnologías para democratizar la sociedad.

3. La comunicación como herramienta para fortalecer los espacios locales

La comunicación, entendida como interlocución humana o diálogo social, es necesaria para lograr el ciclo que nos lleva desde la información hacia la construcción del conocimiento, la toma de decisiones y la acción social.

La incidencia en los niveles de decisión política debe ser uno de los cometidos de la comunicación en la construcción de alternativas. Hay que garantizar la vinculación de los procesos locales con los procesos nacionales, reconociendo las propuestas teóricas y prácticas, así como las experiencias. Por otra parte, es necesario reconocer cuál debe ser el papel de la información pública para el fortalecimiento de la ciudadanía. De esta manera se favorecen los procesos de

descentralización y de empoderamiento de las comunidades en tanto estimula su participación activa en la elaboración de sus propuestas de desarrollo.

1.1 Nuestra organización en este contexto

En nuestras organizaciones necesitamos que la comunidad comprenda lo que hacemos, nos cooperen; además requerimos tender puentes de trabajo con organizaciones e instituciones afines. Es urgente que los políticos comprendan nuestra participación en el desarrollo sostenible y que hagamos valer nuestros criterios.

Estas son necesidades de sensibilización - información - educación, articulación e incidencia, propias de toda organización en proceso de crecimiento. En el trabajo cotidiano, logramos cubrir con acciones puntuales estas necesidades, pero los resultados no siempre son satisfactorios, quizás por falta de consenso, de tiempo u otros recursos para realizar las acciones o porque simplemente no sabemos que es lo que queremos. Tales deficiencias estan relacionadas con los vacíos en la planificación, con la participación en la toma de decisiones y especialmente con el enfoque de comunicación que predomina en la organización.

Ideas fuerza

1. La comunicación es la dinámica que genera y vitaliza las relaciones

La palabra comunicar proviene del latín "poner en común", por lo tanto la comunicación facilita que existan las organizaciones y que se proyecten hacia otras organizaciones y hacia la población en general. Por lo tanto, queremos optimizar esta dinámica, a tal punto que podamos desarrollar las acciones pertinentes para obtener resultados deseados.

Buscamos respuestas a la pregunta de ¿cómo hacer comunicación?, partiendo de dos preguntas previas ¿para qué (intención)? y ¿para quién/con quién?

2. Queremos estar en los medios

¿Porqué las organizaciones queremos tener presencia en las noticias? Porque necesitamos presencia pública. La movilización social, la búsqueda de apoyo, el reconocimiento y la credibilidad, el posicionamiento, educar, informar, lograr cambios; son algunos de los objetivos en los cuales los medios pueden aportar; sin embargo, debemos tener claridad de las dimensiones del trabajo con los medios, en cuanto a su naturaleza y el modelo de comunicación imperante.

Recordemos que los medios representan y expresan intereses políticos y económicos; los propietarios de los medios definen cuáles son las prioridades informativas, así como el enfoque que se le da a esa información; a partir de ahí la agenda informativa tiene cierta flexibilidad, pero dentro de un marco establecido por quienes dirigen el medio.

3. Dar libertad a nuestra iniciativa de comunicación

Al pensar en los medios, las organizaciones frecuentemente caemos en dos trampas: uno, pensar que la comunicación social es únicamente lo que hacen los grandes medios noticiosos y nos desencantamos si no logramos estar ahí; y dos, nos quedamos con las recetas comunes para la divulgación de nuestros temas o actividades sin hacer mayores exploraciones o investigaciones.

Aquí lo importante es rescatar la posibilidad de que las organizaciones generen iniciativas de comunicación novedosas y alternativas; también apuntar hacia la creación de medios propios, que sean gestados en procesos participativos y en la búsqueda de objetivos comunes.

Herramienta N° 2

¡Todo comunica!

Objetivo: Reflexionar sobre las posibilidades de comunicación participativa y su potencial para transformar la realidad.

Tiempo estimado: 1 hora y 30 minutos (30 min. Dinámica, 30 min. Charla y 30 minutos de preguntas y respuestas)

Esta herramienta ubica al grupo con el entorno en que se encuentra y permite definir un lenguaje común al compartir los conceptos básicos de comunicación y participación. La experiencia que resulta de esta actividad se puede retomar en las sesiones siguientes, particularmente en la construcción de la Misión y Visión.

La charla requiere de preparación previa por parte del facilitador o facilitadora (se recomienda el uso de filminas o carteles) para lo cual se utiliza el resumen sobre comunicación participativa. La dinámica inicial puede ser adaptada a las condiciones del grupo y del lugar donde se va a realizar.

Instrucciones

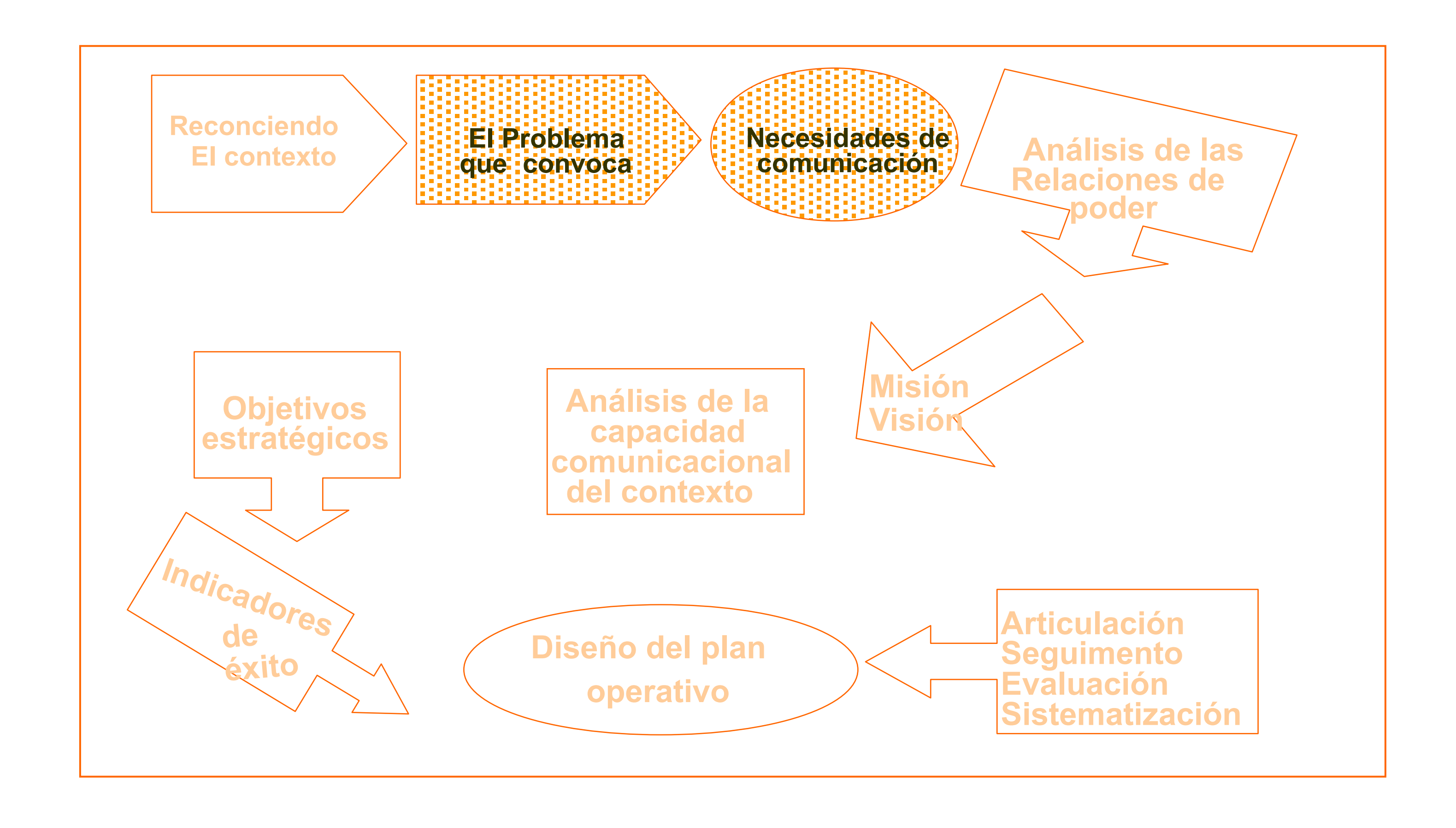
1. El grupo sale del salón a hacer una observación durante cinco minutos. Si el grupo es muy grande, se piden sólo 5 voluntarios.
2. Cada persona debe escoger un solo elemento y tratar de inferir, a partir de él, alguna información del lugar en dónde se encuentra (por ejemplo, si se ve un campo muy seco, puede inferir que en esa zona llueve poco)
3. El grupo regresa y cada participante cuenta qué vio y qué información obtuvo. El facilitador(a) anota las respuestas y las agrupa por categorías: elementos de la naturaleza, medios de comunicación, personas, etc.
4. Retomando las categorías expuestas se inicia la charla con una reflexión colectiva sobre la capacidad de “leer” y obtener información de todo lo que nos rodea (más allá de los medios), de la situación de emisión y recepción permanente y del papel que juega la subjetividad en los procesos de comunicación.

Materiales:

- Un espacio para observar
- Charla preparada (filminas, carteles, proyector, etc.)

Tema 2: LA COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA

- **Modificando la realidad de las comunicaciones masivas**
- **Nuestro problema de comunicación**



Tema 2: LA COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA

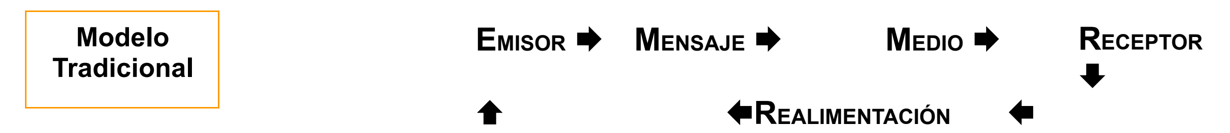
Cuando hablamos de comunicación por lo general hacemos referencia al intercambio de información (flujos) verbal y no verbal y a la utilización de medios técnicos (impresos, radio, televisión, cine, internet) pero la comunicación abarca fenómenos que van más allá de la transferencia como los educativos, de entretenimiento y de diálogo entre actores sociales.

Es así que cuando hablamos de comunicación nos referimos a una gran diversidad de fenómenos y procesos en los que las personas involucradas intercambian, comparten, ponen en común ideas y sentimientos mediante símbolos.

Toda acción de comunicación implica una o más relaciones entre sujetos comunicantes, tiene lugar dentro de los procesos sociales y responde a deseos y necesidades de los sujetos involucrados

Entendida de esa manera, la comunicación es un proceso permanente en el que todo comunica: las personas, el entorno, la naturaleza. En el marco de las relaciones sociales no hay emisores ni receptores que se limiten a una única función, por lo tanto, en la construcción del diálogo no podemos hablar de quien "recibe", sino de quien comparte.

Para nuestros propósitos, distinguiremos dos maneras de entender y hacer comunicación:

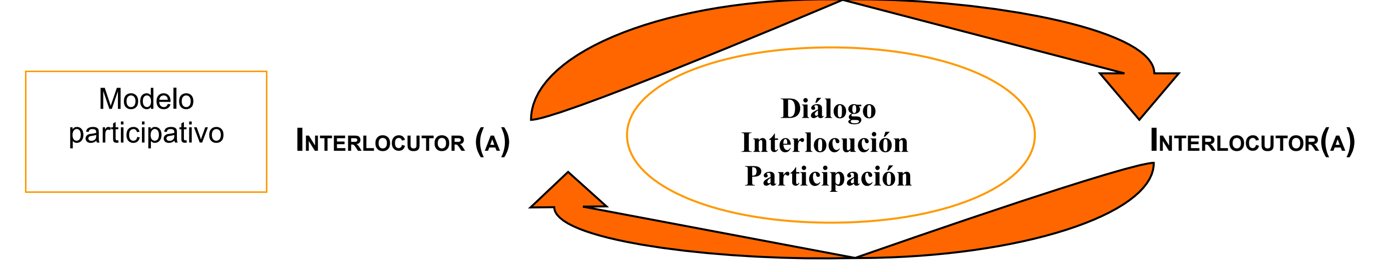


- Considera que el papel primordial de la comunicación es la transmisión de mensajes. Es lineal, enfatiza en las situaciones de emisión y recepción, privilegiando el papel del emisor (monólogo).
- Es un modelo vertical que asume un orden jerárquico de arriba hacia abajo y es excluyente pues responde a los intereses económicos e ideológicos de sus dueños que deciden quién se expresa, cómo se expresa, en qué espacios y a qué precios.
- La intención de quienes emiten es lograr sus propios objetivos sin considerar los puntos de vista de quien(es) recibe(n) el mensaje; dejando al receptor un espacio muy reducido para recibir y responder.

"El problema más profundo de la comunicación vertical y autoritaria no es sólo que se impone la palabra, sino con ella una manera de concebir la realidad, de resolver los problemas; una relación con la naturaleza y entre hombres y mujeres marcada por la exclusión y el dominio; un estilo de vida, una visión de mundo (…) Siempre detrás del uso de la palabra existe una situación de poder." (Fevrier y Ramírez:1996;56)

En este mismo sentido, Mario Kaplún apunta que si este modelo está siendo tan vigorosamente cuestionado, no es por que sea falso, sino porque describe un hecho que se da permanentemente en el seno de una sociedad autoritaria y estratificada. (Kaplún: 1985). Es así como suelen *comunicarse* el jefe con sus subordinados, el empresario con los trabajadores, el oficial con los soldados, el profesor con los alumnos, el padre de familia con sus hijos, el gobernante con los gobernados, el sacerdote o pastor con sus feligreses, etc.

El modelo existe como tal y opera en nuestra sociedad de muchas maneras, la pregunta es si este modelo es realmente comunicación.



- Considera el proceso de comunicación como sinónimo de diálogo, horizontalidad, puesta en común, aprendizaje.
- Ubica a emisores y receptores en igualdad de condiciones, en donde ambos conviven para reconocer su historia, su identidad, sus necesidades e intereses y así involucrarse en la creación de sus propias respuestas.
- Se caracteriza por facilitar condiciones para el intercambio entre interlocutores, la horizontalidad , la Pluridireccionalidad y la inclusión en tanto agrega múltiples y diversas voces de los diferentes actores y sectores que forman la sociedad, especialmente de aquellos que están fuera de los procesos masivos de información.

- Es un proceso participativo en el cual los interlocutores toman parte en la planificación, ejecución y evaluación de los sistemas de producción, circulación y consumo de los mensajes.

Ideas fuerza:

1. La participación es asunto de poder.

Un proceso de comunicación participativa requiere de convencimiento, tiempo y dedicación. Va más allá de garantizar espacios para que la gente asista, se informe, cuestione, implica **ceder poder** en las relaciones sociales, cuestionar esas relaciones de poder y crear espacios de equidad en las relaciones sociales.

El modelo comunicación participativa conlleva una reivindicación humana y sobre todo una demanda por que se haga efectivo el derecho a la información y a la comunicación, principalmente de los sectores que históricamente han estado excluidos del **poder de** decir e incidir, decidir con conocimiento y actuar sobre la realidad en la que se desenvuelven. Definir que entendemos por comunicación equivale a decir en que clase de sociedad queremos vivir.

2. La comunicación es un proceso de relacionamiento entre personas

La comunicación se refiere siempre a procesos de relacionamiento espiritual, psicológico e intelectual entre individuos que forman parte de una colectividad (una organización, una institución, una sociedad), y que buscan mediante el diálogo, alcanzar una conciencia común. Mientras que la información se basa principalmente en datos que se transmiten entre emisores y receptores, acompañados de elementos contextuales que tienen intención. Por esa razón, los medios masivos no son medios de comunicación sino de información o difusión.

3. Los modelos de comunicación se corresponden con modelos de educación.

Cuando hacemos comunicación, de una o de otra manera buscamos resultados educativos (intención didáctica). Decimos que producimos nuestros mensajes para que las personas aprendan a prevenir los desastres, para mejorar su salud sexual y reproductiva, para tomar conciencia de género, reflexionar sobre su realidad, etc. Es así como echamos mano a medios y herramientas de la comunicación para educar.

Los modelos de educación han sido clasificados de acuerdo a su énfasis en los contenidos, en los efectos o en los procesos. Decimos que los modelos que enfatizan en contenidos y efectos son "exógenos", es decir, ven al educando desde "afuera" como si fuera un objeto; mientras que el modelo que enfatiza en los procesos es "endógeno" pues el educando está dentro del proceso, como sujeto de la educación. (Ver anexo 1)

Herramienta N° 3

Identificando nuestras prácticas de comunicación

Objetivos:

- Reconocer el tipo de comunicación que hacemos y su aporte al desarrollo humano.
- Ubicar nuestras prácticas dentro del modelo participativo o dentro del vertical

Tiempo estimado: 60 minutos.

Instrucciones

1. Es conveniente ofrecer una charla sobre comunicación participativa apoyándose en las ideas expuestas en el tema 2
2. Se divide a las y los participantes en grupos, garantizando que queden juntos los miembros de una misma organización.
3. Se reparte las guías de preguntas para que se discutan en grupo.
4. Cada grupo debe nombrar a un relator o relatora para que comparta una síntesis en plenario.
5. El Faciltador o facilitadora guía la discusión del plenario ubicando los resultados en relación con los modelos de comunicación

Materiales:

- Guía de preguntas “nuestras prácticas de comunicación” (una por grupo).
- Papelógrafos, marcadores, cinta adhesiva.

Herramienta N° 3

Guía para participantes: Identificando nuestras prácticas de comunicación

Luego de reflexionar sobre lo que escuchamos en la charla, nos reunimos en grupo y discutimos sobre nuestras actitudes y prácticas de comunicación. Para ello nos guiamos por el siguiente cuestionario:

1. ¿Cómo se visualiza la comunicación en nuestra organización?
2. ¿Cómo son las dinámicas de comunicación a lo interno de su organización? ¿Son horizontales y abiertas o verticales y cerradas?
3. ¿Cuáles acciones de comunicación estamos ejecutando en nuestra organización?
4. ¿Cómo nos damos cuenta de que nuestras acciones de comunicación están dando resultado?
5. ¿Cómo sabemos lo que la comunidad piensa o necesita de nuestra organización?
6. ¿De qué manera tomamos en cuenta las necesidades de grupos específicos (mujeres, minorías étnicas, jóvenes, adultos mayores, niñas y niños...)?

Cada grupo recoge una síntesis y nombra a un relator o relatora para que la presenta al plenaria.

Así lo hicieron ...

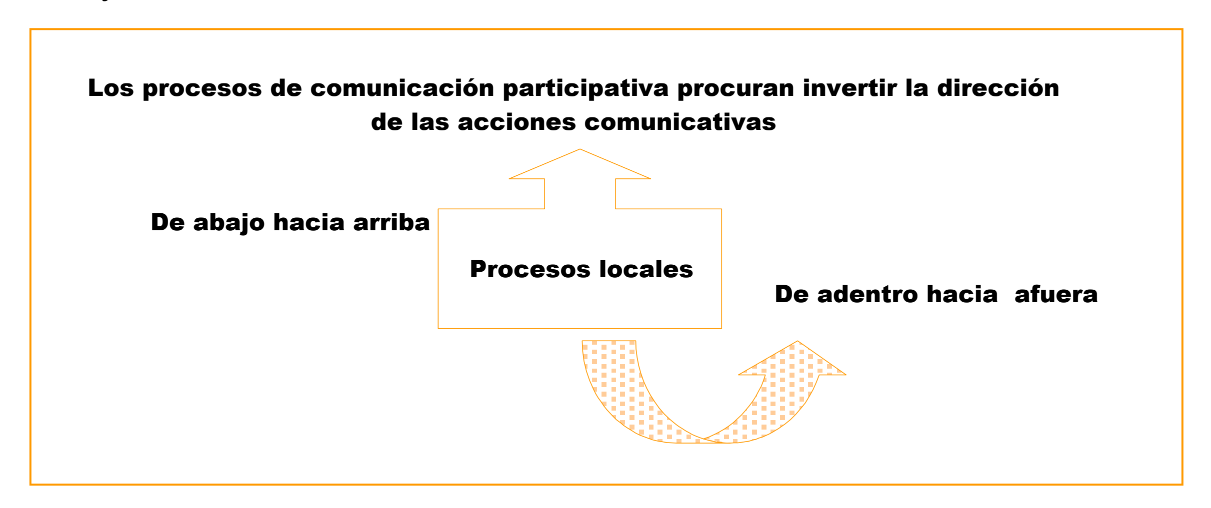
En el taller organizado por el Programa de Comunicación Rural , Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, con representantes de varias cooperativas rurales de la Región de Occidente, Costa Rica

Nuestras prácticas de comunicación, síntesis de exposiciones grupales

- La comunicación es vista por las cooperativas como la forma de transmitir información a los asociados, dar a conocer planes y mantener un contacto directo entre funcionarios y asociados. Es un medio para dar a conocer la institución. Se ve como una acción a cargo de los departamentos o Comités de Educación, así como una labor aislada o espontánea de funcionarios y asociados.
- Las prácticas de comunicación siguen un esquema vertical pues la información fluye de los niveles gerenciales hacia abajo, a través de los Consejos de Administración y las Gerencias.
- Las acciones más comunes realizadas son la publicación de Informes, Boletines y la realización de reuniones y Asambleas Generales. En menor medida se menciona la realización de encuestas, visitas, llamadas y la instalación de buzones. Con respecto a la comunicación externa, se señala la realización de actividades culturales, deportivas y de beneficencia.
- No existen mecanismos establecidos para conocer las necesidades de los públicos externos. La realimentación llega por medio de chismes, comentarios, felicitaciones, quejas y en menor medida por sugerencias o como resultado de estudios.

2.1 Modificando la realidad de las comunicaciones masivas

La realidad no es absoluta ni inmutable. El derecho que tiene toda persona a estar informada y a expresar sus opiniones es un derecho humano que no está dado, hay que forjarlo en el quehacer cotidiano. Frente a la concentración monopólica de los medios y la exclusión que ejercen importantes sectores de la sociedad, los actores sociales tienen el desafío de invertir la dirección de los procesos de comunicación, apropiándose del saber técnico y convirtiéndose en interlocutores en diálogo con el conjunto de la sociedad.



¿Porqué queremos apropiarnos de las herramientas de la comunicación?

• Para ser protagonistas de los procesos informativos. • Para tomar decisiones informadas. • Para ser interlocutores y no receptores pasivos. • Para incidir en la agenda de los medios	• Para construir mensajes desde nuestros intereses y desde nuestra realidad. • Para encontrarnos con las otras y los otros y construir en conjunto

Ideas fuerza

1. Ir más allá del saber técnico.

Para romper con el modelo de comunicación dominante tenemos que generar procesos sociales de comunicación con visión de largo plazo, con metas y objetivos estratégicos definidos. Esa apropiación transformadora tiene diferentes niveles que van desde el desarrollo de capacidades para elaborar productos comunicacionales hasta la planificación de procesos de comunicación con perspectiva estratégica y la cogestión de medios informativos de la sociedad civil.

2. Valores de la comunicación participativa

La comunicación participativa se rige por principios y valores que parten de una concepción liberadora del potencial de las personas para ser los artífices de su propio destino y transformar su realidad de exclusión, marginalidad y opresión.

La comunicación participativa se encamina a generar pensamiento (no sólo a difundir conocimiento); no basta describir la realidad, hay que modificarla y ese es el indicador de éxito de los procesos: la transformación de la realidad comunicacional.

La función política de la comunicación participativa es contribuir a forjar una ciudadanía activa y en ejercicio de sus derechos sobre la base de la solidaridad, la cooperación, el respeto, la tolerancia y la equidad.

3. Los procesos de comunicación participativa buscan ser autogestionarios y sostenibles desde el punto de vista económico, político, social y cultural.

Para ello promovemos alianzas y fortalecemos las relaciones con los demás actores con quienes compartimos objetivos, recursos, metas y por que no, sueños!

La planificación de la comunicación es la que nos asegura caminar en la dirección de la sostenibilidad, como lo veremos más adelante.

2.2 Nuestro problema común de comunicación

Nuestro problema común de comunicación es aquella situación que nos convoca, que nos mueve a trabajar en conjunto con una estrategia de comunicación. La definición de este aspecto es de vital importancia porque de ella depende el que la estrategia logre realmente satisfacer las necesidades de colectivo.

¿Qué es un problema?

Tenemos un problema o nos encontramos ante un problema, básicamente, cuando nos enfrentamos a una situación que incluye la posibilidad de elegir o rechazar alternativas; tanto si se trata de hechos o situaciones prácticas como las que pueden presentarse ante acciones o eventos teóricos o de conocimiento.(Gallardo: 1997). Esta elección de alternativas nos puede llevar a resolver el problema, a transformarlo, a mantenerlo o hasta agravarlo, dependiendo del grado de control que podamos tener sobre la situación, esto es, de cuánto la conozcamos y seamos capaces de modificarla. **Un** problema es la distancia entre mis sueños y la realidad

Para identificar un problema, siempre debemos partir de un diagnóstico en el que estén incorporados todos los actores interesados en la situación

Reconociendo problemas de comunicación

Los problemas de comunicación son aquellos que obstaculizan, distorsionan o desvirtúan los procesos de diálogo necesarios para la acción. Podemos clasificarlos de la siguiente manera:

- **Obstáculos en los flujos de comunicación.**

Por ejemplo cuando la capacidad de emisión está concentrada en un solo actor, cuando se utilizan medios inadecuados o cuando no se prevén ni utilizan mecanismos de participación.

- **Inequidades en el reparto de la información**

Están relacionadas con la concentración de información, con la pérdida u ocultamiento de aspectos valiosos que deberían darse a conocer y con las dificultades de acceso por parte de otros actores, por lo general, los menos favorecidos. Las dificultades de acceso a los medios también entran en esta categoría.

- **Deficiencias en la calidad de la información**

La información de calidad debe ser **oportuna** (estar en el momento en que se necesita), **pertinente** (responder a las necesidades identificadas) y **completa** (contener todos los elementos que permitan formarse un juicio). La ausencia de alguno de estos aspectos constituye un problema de comunicación.

- **Inadecuada apropiación social y cultural de las propuestas de comunicación**

Muchas veces las propuestas de comunicación se diseñan y aplican como recetas, trasladándolas de una realidad a otra sin reconocer las características propias de cada situación. No necesariamente lo que funciona en una organización va a funcionar en otra, sin embargo, se pueden hacer adaptaciones siempre y cuando se parta de un buen reconocimiento de las necesidades y características propias de la situación.

¿Qué no es un problema de comunicación?

Es común que en el proceso de construcción de una estrategia de comunicación surjan algunos problemas que se escapan de nuestro ámbito. Problemas que tienen que ver con los sistemas administrativos de la organización, con la realidad nacional o con situaciones internacionales.

En estos casos vale la pena preguntarse ¿eso lo podemos resolver desde la comunicación?. Muchas veces descubrimos nuevas formas de plantear el problema de manera que nos es posible darle solución; mientras que en otros casos nos limitamos a trasladar las inquietudes a la instancias correspondientes.

Herramienta N° 4

Nuestro problema común de comunicación

Objetivos: Identificar y analizar la situación problemática que queremos transformar.

Tiempo estimado: 60 minutos.

Esta guía se desarrolla con el apoyo del resumen sobre "Diagnóstico de comunicación" y tiene como complemento una actividad que las y los participantes deben realizar como tarea.

Instrucciones

1. En plenaria, el grupo define lo que entiende por "problema"
2. El Faciltador o facilitadora entrega una tarjeta a cada participante. En ella se debe responder a la pregunta ¿cuál es el problema de comunicación que nos convoca?
3. Las respuestas (escritas una por tarjeta y con letra grande) se colocan en la pizarra. Es común que la gente confunda temas y problemas, por lo que el facilitador(a) debe diferenciarlos.
4. Los problemas planteados se discuten y agrupan, tratando de ubicar un problema general o abarcador.
5. Una vez que se ha definido el problema común de comunicación que nos convoca, se escribe en un papelógrafo que debe estar visible.
6. El facilitador(a) entrega las fotocopias necesarias para realizar la tarea y las explica. Si se cree conveniente, se puede realizar una lectura conjunta del resumen de diagnóstico.

Materiales:

- Tarjetas de papel o cartulina para cada participante
- Cinta adhesiva y marcadores
- Herramientas de diagnóstico (ver anexos)
- Fotocopias de la tarea para cada participante

Herramienta N° 4

Guía para participantes: Nuestro problema común de comunicación

Objetivos:

- Identificar las necesidades y vacíos de comunicación asociados al problema que nos convoca desde la perspectiva de nuestros interlocutores.
- Analizar las situaciones de exclusión que se presenten.

Tiempo estimado: Como es una "tarea" se debe entregar **a las y los participantes** en la siguiente sesión de taller.

Una vez que hemos iniciado el reconocimiento de nuestras prácticas de comunicación e identificado nuestro problema común, eso que nos convoca a trabajar en conjunto; es necesario que nos acerquemos a nuestros interlocutores (los actores sociales con que nos relacionamos) y compartamos también su visión sobre nuestro trabajo en comunicación y sus necesidades.

Instrucciones

1. En conjunto con compañeras y compañeros de mi organización, selecciono y preparo la realización de una de las herramientas de diagnóstico.
2. Aplico la herramienta #4 siguiendo los pasos estipulados y sistematizo los resultados
3. Presento los resultados en la siguiente sesión del taller.

Materiales:

- Resumen sobre Diagnóstico de comunicación
- Guías sobre herramientas de diagnóstico

Así lo hicieron...

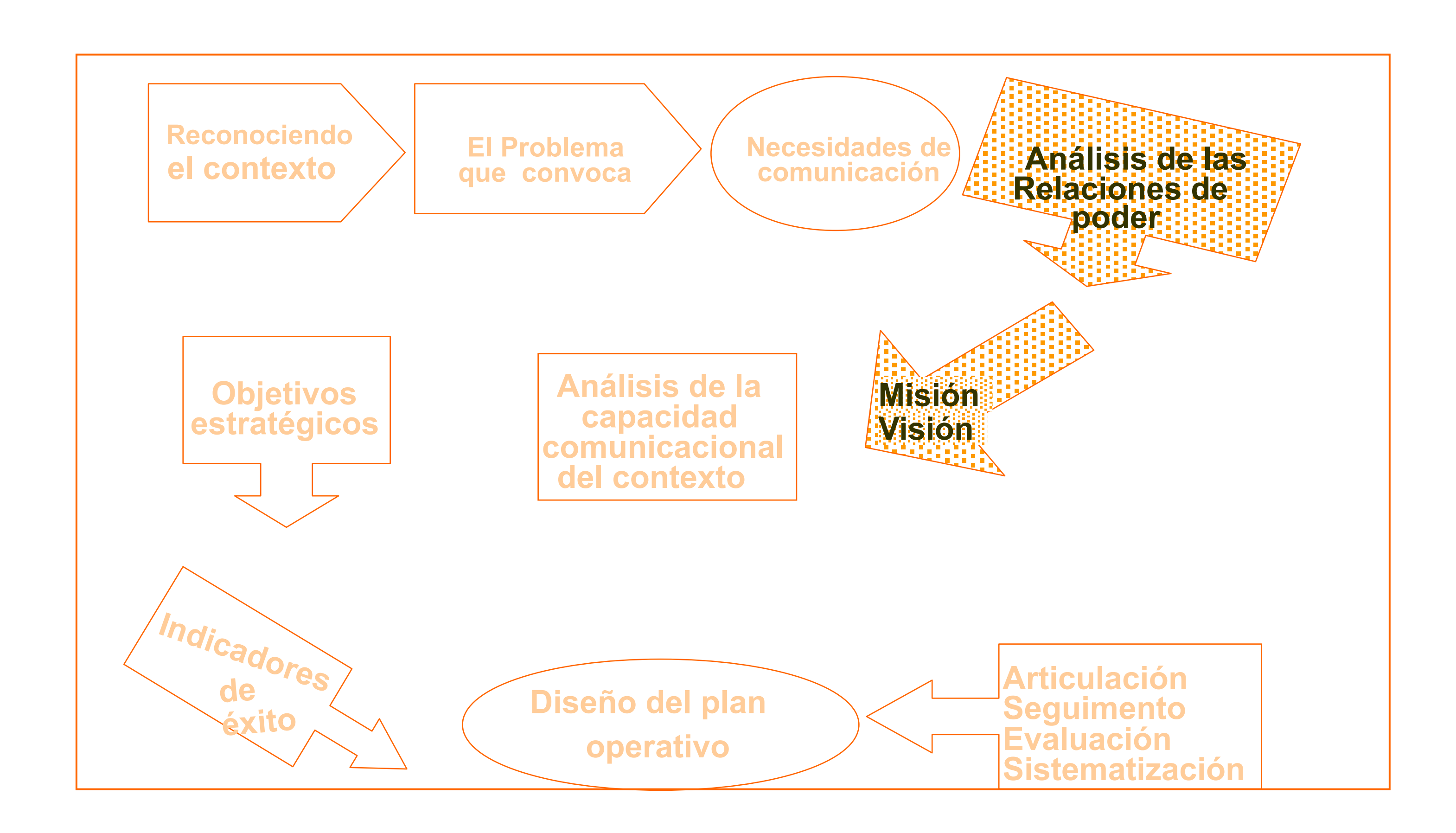
En el taller organizado por el Programa de Comunicación Rural (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo) con representantes de varias cooperativas rurales de la Región de Los Santos, Costa Rica

Nuestra problema de comunicación

Tanto a lo interno como a lo externo, las cooperativas no han logrado posicionar una buena imagen que motive a la participación y supere los mitos sobre el movimiento cooperativo.

Tema 3 . APROPIACIÓN CRÍTICA DE LA REALIDAD COMUNICACIONAL

- Análisis de las relaciones de poder
- Fortaleciendo la identidad



Tema 3 . APROPIACIÓN CRÍTICA DE LA REALIDAD COMUNICACIONAL

Los procesos de comunicación no pueden comprenderse de manera aislada sino como parte de otros procesos sociales que tienen intenciones y estrategias propias. Dicho de otra manera, los procesos de comunicación se interpretan desde el tejido social y el contexto donde se originan y desarrollan.

¿Cómo logramos entonces que este aporte de la comunicación sea acertado y oportuno, sobre todo si consideramos que el trabajo en comunicación social implica compartir información y generar conocimiento en grandes grupos de población?.

Se hace necesario entonces **diagnosticar**

Diagnosticar significa ir más allá de la apariencia de las cosas, para tratar de comprender la esencia de un hecho, fenómeno o proceso individual, social o natural. Nuestros sentidos no siempre resultan suficientes para explicarnos la realidad y es por eso que echamos mano a un conjunto de herramientas para diagnosticar

El diagnóstico de comunicación

- Permite hacer una lectura de la realidad, reconociendo problemas y necesidades de comunicación
- Nos enfocamos en dos aspectos clave: el análisis de las relaciones de poder y la identidad.
- Buscamos entender las relaciones comunicativas desde una visión macro de la sociedad, pero también a partir de cada persona y grupo social que la conforma.

3.1 Análisis de las relaciones de Poder

En el diagnóstico de comunicación, este análisis nos permite ubicar a los actores que intervienen en los procesos de comunicación y particularmente en nuestra estrategia, los vínculos entre estos y con nuestra organización, para luego establecer cambios en estas relaciones.

El análisis comprende un mapa de poder que identifica a los aliados, los opositores, a los indecisos y al grupo u organización que ejecutará la estrategia de comunicación. Y una vez identificados los actores más importantes se hace una proyección del potencial de la relación con ellos para el cumplimiento de nuestros objetivos.
El análisis de las relaciones de poder cobra profundo sentido para establecer cuáles son las estrategias que deben ser utilizadas para obtener acceso y control de los recursos políticos, económicos y productivos, así como el empleo del tiempo y el acceso a los beneficios de las organizaciones y comunidades. (SALDAÑA: 1999)

Ideas fuerza

1. **Hay varias maneras de entender el poder**

Por ejemplo para Weber, poder significa "la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia." (Weber: 1964) Mientras que para Foucault lo esencial en cuanto al poder es preguntarse ¿cómo funciona el poder?,¿qué efectos produce? y ¿dónde se ubica? Más que preguntar por el sujeto ¿quién tiene el poder?, ¿quién lo soporta? (Focault: 1960)

Según Claudia Saldaña, se pueden distinguir dos formas de ejercicio del poder:

Relaciones Inequitativas	Relaciones equitativas
Están presentes cuando unos(as) ejercen mecanismos de control (manipulación, coerción e influencia) con éxito, sobre otros(as).	Existen cuando hay capacidad y libertad de identificar priorizar y satisfacer las necesidades prácticas e intereses estratégicos por parte de las personas.

2. **El poder no tiene dueños**

El poder no se encuentra fijo ni localizado para siempre, ni es propiedad de algunos individuos, clases o instituciones. Se difunde diariamente por medio de incontables mecanismos y prácticas sociales que son las que producen relaciones móviles desiguales.

El análisis del poder no debe ir por el lado de las intenciones y voluntades de los poderosos, sino más bien por las prácticas y los dispositivos de dominación. Así por ejemplo la ideología de los sujetos particulares no es lo primordial, sino los puestos y funciones sociales que desempeñan y desde los cuales ejercen y reproducen las prácticas del poder.

3. **El poder y el saber siempre interactúan**

Toda forma de poder conlleva un discurso que legitima y reproduce las relaciones de dominación. El poder hace emerger y acumula informaciones, las utiliza. El ejercicio del poder necesita crear constantemente saber e igualmente quien posee el saber ejerce poder.

Para lograr la critica y desenmascarar al poder, se requiere un discurso crítico que se constituya en herramienta de lucha, que analice, cuestione, denuncie públicamente al poder, sus núcleos, y revele cómo actúa y quién lo sostiene.

Los sectores excluidos son los que deben hablar por sí mismos, denunciar, formular preguntas, dudar, intuir, y plantear soluciones prácticas; y no los favorecidos por el sistema del poder-saber, sean estos intelectuales, jefes de instituciones, o de familia, lideres religiosos o políticos que se presenten a sí mismos como los líderes de los más débiles.

4. Todas las personas tenemos poder

Cada forma de ejercicio del poder crea nuevas formas de poder, poderes alternativos. Nuestra tarea es que las personas de la organización tomen conciencia del poder que poseen y pueden ejercer. El reconocer nuestro propio poder se llama "empoderamiento".

Herramienta N° 5

Análisis y mapa de poder

Objetivo: Reconocer nuevos elementos para completar el diagnóstico y priorizar los actores con los que vamos a trabajar.

El mapa de poder se elabora en relación al problema de comunicación que convoca y no para cada organización.

Tiempo estimado: 120 minutos.

Instrucciones

1. El facilitador o facilitadora explica al plenario las cuatro categorías en las que agrupamos a los actores con los que interactuamos (ver guía para participantes)
2. En pizarra o papelógrafo se dibuja el mapa de poder y se van llenando las columnas, una por una con los nombres de actores identificados de común acuerdo. (en caso de desacuerdo, éste se puede señalar: un mismo actor puede ser aliado para unos y oponente para otros, por eso hay que especificar. Si aún así el grupo no se decide, se coloca como indeciso)
3. Una vez completo el listado de actores. El grupo debe priorizar los dos de mayor importancia.
4. Con los actores priorizados se procede a llenar la matriz de análisis de poder.

Observaciones: El análisis de poder lo realizamos en esta sesión únicamente para los actores prioritarios, pero el grupo debe comprometerse a realizarlo para la totalidad de los actores identificados de modo que complete la información para el diagnóstico. Cada participante recibe además un ejemplo de cómo realizar el mapa y el análisis de poder pues esta herramienta puede ser de mucha utilidad para las organizaciones participantes.

Materiales:

- Guía para participantes y matrices
- Papelógrafos y marcadores

Guía para participantes: Análisis y mapa de poder

El análisis de poder es una herramienta que nos permite identificar las relaciones de poder que hemos establecido o no establecido con organizaciones, medios, empresas, instituciones, personas con quienes interactuamos y a quienes llamamos actores y entre los que identificamos a:

ALIADOS (alianzas): Son actores que nos apoyan y tienen influencias beneficiosas sobre nuestro trabajo. Cooperan con recursos humanos y materiales y nos brindan apoyo práctico y operativo. La estrategia es mantener comunicación todo el tiempo.

OPONENTES (competencia): Son actores a quienes no les interesa que nuestra relación de poder mejore en la sociedad. Es la competencia y quienes se oponen a nuestras políticas y trabajo. Por lo general tienen poder económico o ideológico por lo cual no se debe obviar su influencia. La estrategia es saber qué están haciendo.

INDECISOS (inclinan la balanza): Son los actores que no sabemos hacia adónde se van a inclinar. Son a los que tenemos que persuadir y conquistar. El buen manejo de la información es clave para inclinar la balanza de estos indecisos. Es un error no tomarlos en cuenta pues pueden ser decisivos para el éxito o fracaso de una estrategia planteada. En general, la mayoría de los medios de comunicación pueden ubicarse aquí y las poblaciones organizadas, entre otros actores

ORGANIZADORES (nuestro grupo): Son los que planifican, ejecutan y evalúan el trabajo. Es el equipo que lleva adelante el plan de trabajo.

En este ejercicio vamos a identificar a quienes interactúan con relación al problema de comunicación que hemos identificado (y no desde cada organización). Para identificarlos llenamos en plenario un mapa de poder y luego, para cada uno de los actores llenamos una matriz de análisis. En esta matriz vamos a profundizar nuestro conocimiento de cada actor. Si consideramos que no contamos con información suficiente, es conveniente buscar apoyo en otras compañeras o compañeros de nuestra organización.

Matriz Mapa de poder

Aliados	Oponentes
Indecisos	Organizadores

Matriz de Análisis de poder

Actor	*Interés principal del actor*	*Debilidad del actor*	*Fortaleza del actor*	*Relación actual con nosotros*	*Relación deseada*	*Perfil deseado con el actor*
Aliado 1						
Aliado 2						
Oponente 1						
Oponente 2						
Indeciso 1						
Indeciso 2						

Así lo hicieron...

En el taller organizado por el Observatorio del Desarrollo (OdD) de la Universidad de Costa Rica, con representantes de los medios de comunicación de la Institución y personal del Observatorio.

Mapa y análisis de poder (subrayados los actores priorizados)

Aliados

- Vicerrectorías (Investigación y Acción Social)
- Organismos financieros (PNUMA y otros)
- <u>Personal interno</u>
- Rector
- <u>Oficina de Divulgación (ODI)</u>
- <u>INEC y entidades que generan información</u>
- <u>Institutos de investigación UCR</u>
- Instituciones Públicas
- ONG's (AMBIO y otras)
- Otras redes
- Canal 15

Oponentes

- Proyecto Estado de la Nación*
- <u>Elena Fallas asesora de la diputada Rina Contreras</u>
- Rosendo Pujol de PRODUS

*Son competencia

<u>OdD</u>

Indecisos

- Emisoras de la UCR
- Semanario Universidad
- Canal 13
- <u>Diputados y diputadas de la Asamblea Legislativa</u>
- TSE
- Gobierno central
- Cámaras (sector privado)

Organizadores

Victoria
- Edgar

Ejemplo: Análisis de actores

Actor	Interés principal del actor	Debilidad del actor	Fortaleza del actor	Relación Actual con el OdD	Relación deseada con el OdD	Perfil deseado con el actor
ODI	Dar a conocer el quehacer de la UCR a los diferentes públicos	Están el un período de transición	Experiencia Muchos canales para difundir la información	BUENA, pero no es constante, tibia	Estrechar vínculo Conocer mejor Establecer una relación	ALTO

3.2. Fortaleciendo la Identidad

La identidad es todo lo que nos identifica, que nos ha sido asignado por la sociedad y por la naturaleza, es la respuesta a la pregunta ¿Quién soy? ¿Quienes somos?

Somos una construcción socio cultural por lo cual la identidad tiene múltiples dimensiones, tales como el género, la clase social, etnia, la religión, la ideología, la edad, la nacionalidad y otras que condicionan nuestra forma de vivir. Estas dimensiones (condiciones) definen los deberes y prohibiciones, actividades que realizamos, funciones, espacios, formas de pensar y de sentir, lenguajes, poderes.

Marcela Lagarde, afirma que históricamente, la identidad se construye por afirmación y negación (somos unos y no somos los otros), ó por el principio de semejanza y diversidad (somos parecidos o diferentes a los otros) (Lagarde:1990)

Categorías que determinan la identidad

El mundo: Pertenecemos al mundo occidental, oriental, indígena u otras regiones con características culturales que marcan grandes diferencias.

El territorio: La categoría jurídico política de lugar en que vivimos (país, nación, reino, feudo o tribu)

El sistema social: conformado por las formas y relaciones de producción; como se organizan y se reproduce. Es diferente la situación de una persona que vive en condiciones de pobreza, trabajando como obrera, que si pertenece a la clase social que tiene medios de producción como tierra o fábricas, aunque sea en mismo país, en un mismo mundo.

La edad: el modo de vida está determinado por la edad en conjunto con las categorías anteriores.

La conciencia que el sujeto tiene de sí mismo, en su relación con el mundo.

Ideas fuerza

1. A partir de la identidad funcionan los sistemas de inclusión y exclusión.

La solidaridad, la cooperación, la tolerancia, el respeto y la paz surgen o se acaban dependiendo de cómo los individuos asuman su identidad y la de los demás. De mi relación conmigo misma(o) parto para mi relación con el otro (a).

2. Las organizaciones también tienen su propia identidad.
La identidad de una organización está formada por el comportamiento, los simbolismos y la comunicación. El comportamiento es el accionar cotidiano de la organización, su cultura, los reglamentos, los hábitos institucionales. Los simbolismos son todo aquello audiovisual con lo que queremos representar y damos a conocer a nuestra organización (logos, siglas, nombre, uniformes, presentación del edificio, etc.) La comunicación son los medios y las formas que tenemos interna y externamente para expresar lo que somos y hacemos.

3. La identidad se crea y se modifica

Al igual que le sucede a muchas personas, la mayoría de las organizaciones no está de acuerdo con su imagen o se quejan de que nadie conoce sus valores. Esto es que la imagen que proyectan no es consistente. La imagen es lo que los demás piensan de nosotros desde su propio contexto e interpretación (personas, otras organizaciones, miembros, socios, cooperantes, empresas, gobiernos)

Detrás de la necesidad de revisar la imagen institucional se esconde una crisis de identidad. El diagnóstico de comunicación y la planificación de las acciones comunicativas apuntan hacia las soluciones de estas crisis también.

Herramienta N° 6

Misión del proceso de comunicación

Objetivo: Definir la misión del proceso de comunicación

La misión debe indicar con claridad lo que es y lo que busca el grupo, para quienes trabaja y cómo hace para alcanzar sus propósitos. La misión es el fin último al que quiere llegar el colectivo.

Tiempo estimado: 60 minutos.

Instrucciones

1. Se forman dos grupos. Cada grupo recibe una guía de preguntas, un par de ejemplos de misiones y materiales de trabajo
2. Cada grupo responde las preguntas y elabora una propuesta de misión
3. En plenario se presentan las 2 propuestas y se discuten las contradicciones, si las hay.
4. El facilitador(a) solicita a un subgrupo de participantes que sintetice las dos propuestas en una misión de consenso para el grupo.
5. La misión definitiva se mantiene visible el resto de las jornadas del taller.

Materiales:

- Ejemplos de misiones de otras organizaciones (de las organizaciones participantes) o de otros procesos de comunicación
- Guía de preguntas "Cómo se construye la misión" Herramienta N° 6
- Papelógrafos y marcadores

Herramienta N° 6
Misión del proceso de comunicación

Guía para participantes: ¿Cómo se construye la misión?

Nos reunimos en grupo y respondemos las siguientes preguntas:

1. ¿ **Quienes somos** como grupo?
2. ¿**Para qué existe** este grupo? O sea ¿Cuáles son los propósitos o las intenciones que buscamos con el trabajo?
3. ¿ **Con quienes** trabajamos para cumplir esos propósitos? (las contrapartes) VER EL MAPA DE PODER
4. ¿ **Para quienes** trabajamos? (quienes se van a beneficiar directamente) VER EL MAPA DE PODER
5. ¿Cuál es el proceso que sigue para lograr sus propósitos? O sea, ¿cuáles son los pasos que seguimos para ejecutar este trabajo?

Con las respuestas redactamos una propuesta de misión, siguiendo el ejemplo de redacción de las misiones que se nos han presentado. Las palabras subrayadas en las preguntas deben destacarse en la redacción final.

Herramienta N° 7

Visión del proceso de comunicación

Objetivo: Construir conjuntamente una visión de futuro del proceso de comunicación

La Visión es la imagen que se desea tener y proyectar a los actores y contrapartes gracias al esfuerzo diario. Es la situación que se quiere lograr a un plazo determinado**.** Se deben determinar las condiciones y las situaciones que se esperan alcanzar. La visión no tiene cifras. En los momentos difíciles, la visión se convierte en el aliciente para seguir adelante. Son como las estrellas que guían al navegante en el inmenso océano. En los momentos de rutina se ve como el incentivo y todos los días se ve como el gran propósito del trabajo y de la proyección personal y organizacional.

Tiempo estimado: 60 minutos.

Instrucciones

1. En dos grupos se lee y comenta la lectura "Mirad a los Gansos". Luego se responde las preguntas y se elabora una propuesta de visión
2. En plenario se presentan las 2 propuestas y se discuten .
3. El facilitador(a) solicita a un subgrupo que sintetice las dos propuestas en una visión de consenso para el grupo.
4. La visión definitiva se mantiene visible el resto del taller.

Materiales:

- Copias de la lectura "Mirad a los Gansos" (una por participante)
- Ejemplos de visiones de otras organizaciones (de las organizaciones participantes) o de otros procesos de comunicación
- Guía de preguntas "Cómo se construye la visión" Herramienta N° 7
- Papelógrafos y marcadores

Herramienta N° 6
Guía para participantes: ¿Cómo se construye la visión?

Nos reunimos en grupo y respondemos las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el cambio que esperamos lograr con nuestros sectores de interés mediante este proceso?
2. ¿Qué cambios esperamos lograr en el grupo que conduce este proceso?
3. ¿A cuántos años plazo esperamos que estos cambios se hayan producido?

Con las respuestas redactamos una propuesta de visión, siguiendo el ejemplo de redacción de las visiones que se nos han presentado.

Así hicieron una Misión...

En el taller organizado por el Centro de Estudios y Programas Sociales (CEPAS) con las productoras del programa de radio "Atizando el Fogón", de Veraguas, Panamá.

Misión del grupo:.

" Somos un grupo de mujeres productoras de radio cuyo propósito es contribuir al desarrollo de las familias de Veraguas, para que hayan cambios positivos en las ideas y en las acciones de la vida cotidiana a partir de la revalorización de l trabajo y las experiencias de las mujeres"

Así hicieron una visión...

En el taller organizado por el Fondo de Población de las Naciones Unidas para el diseño de una estrategia de comunicación en temas de salud sexual y reproductiva en jóvenes y adolescentes, con representantes de todas las instituciones encargadas del tema en Costa Rica.

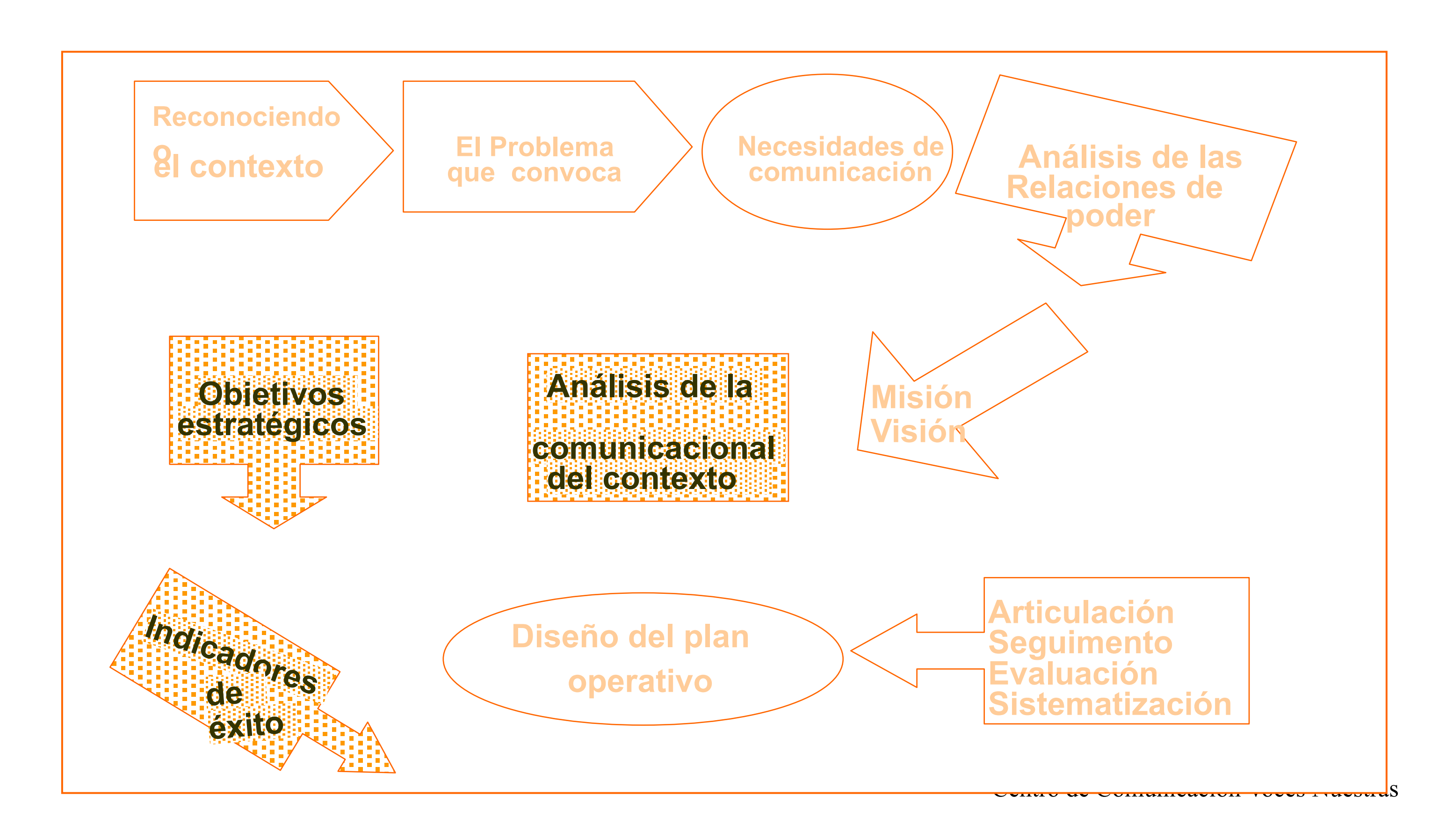
Visión del proceso de comunicación a cinco años

Nuestro grupo será una red articulada y efectiva de organizaciones que realiza acciones sistemáticas para promover la SS/SR de los jóvenes, que esté posicionada y sea el referente con credibilidad e incidencia frente a las autoridades gubernamentales, ONG, medios de comunicación y sociedad civil.

Queremos j**óvenes y adolescentes** empoderados, luchando por sus derechos , con más acceso a información , con una sexualidad más legitimada, dialogando entre mujeres y hombres sobre salud sexual y reproductiva, con más libertad para discernir, elegir y decidir y construyendo sus identidades de manera alternativa al modelo patriarcal. **Docentes y Escuelas de formación de docentes con u**na actitud franca, abierta y respetuosa frente a la sexualidad y con curriculum que incluyen cursos sobre sexualidad humana y metodologías participativas para desarrollar los temas de SS/SR. Una cúpula gubernamental que esté invirtiendo en las y los niños y adolescentes como capital humano mediante programas y que sea independiente de enfoques moralizantes y censuradores

Tema 4. Planificación Estratégica de la Comunicación

- Planificación ¿estratégica?
- Sostenibilidad de los procesos de comunicación



Tema 4. Planificación Estratégica de la Comunicación

Ya hablamos de que "la información es poder" de ahí que exista una lucha por tener la información, manejarla y distribuirla; también hemos mencionado que "actualmente estamos bombardeados por información", que nos llega desde múltiples medios; basta con encender la computadora y conectarse a internet o más fácil aún, apretar el botón del control de la radio o la televisión... y todo eso sin poner atención a los mensajes que "andan de boca en boca", y que son los que realmente articulan la opinión popular. Estas expresiones sintetizan la complejidad de los procesos comunicacionales y la razón de la planificación.

¿Qué es planificar?

Las personas planificamos con el fin de llevar a cabo ciertas actividades, organizando de la mejor manera los recursos disponibles (gente, dinero, tiempo) en acciones que si se efectúan, habrán de llevar a los resultados que se esperan.

Algunas definiciones

La planificación como una guía teórica y práctica para la acción destinada a influir sobre el futuro, de ahí su carácter estratégico y de largo plazo. (Middelton:1978;2)

Planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo. “La planeación se erige como un puente entre el punto donde nos encontramos y aquel donde queremos ir”. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían.(Koontz. y O Donell:1976;117)

Para los grupos y organizaciones es importante decidir y estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar, y para alcanzarlos se originan preguntas como qué trabajo necesita hacerse, cuándo y cómo se hará, cuales serán los componentes necesarios del trabajo, las contribuciones de cada componente y la forma de lograrlos. En esencia, se trata de formular un plan o un patrón integrado predeterminado de las futuras actividades, lo cual requiere la facultad de prever, de visualizar y el propósito de ver hacia adelante." (Terry y Franklin:1986;56)

Componentes del proceso de planificación

- ***Planeación***, para determinar los objetivos y cursos de acción.
- ***Organización***, para distribuir el trabajo y para establecer / reconocer las relaciones necesarias.
- ***Ejecución***, por los responsables que llevarán a cabo las tareas prescritas.
- ***Control***, de las actividades para que se conformen con los planes.

Ideas fuerza

1. La planificación es una opción cotidiana.

En muchas circunstancias de la vida nos enfrentamos a una disyuntiva: buscamos ejercer control sobre la situación o nos vemos arrastrados por las circunstancias que no se controlan. En el primer caso, podemos establecer objetivos y cálculos que ayuden a predecir un futuro cierto; en el segundo caso no se decide nada, sólo nos entregamos a la suerte. En la vida real, nos movemos entre ambas situaciones y el balance define nuestro plan estratégico.

La ausencia de un plan es la improvisación y como dice el refrán "cuando no se sabe adonde ir, cualquier camino es bueno". Pero "si se quiere llegar a un lugar determinado, debe elegirse el camino óptimo". (Cedeño:1988,164)

2. Las organizaciones requieren planificar para alcanzar sus propósitos.

Las organizaciones de la sociedad civil dependen de factores externos a ellas y que las condicionan en el logro de sus propósitos. Las tendencias mundiales y regionales, el acceso a recursos, las demandas de los clientes, la competencia, las políticas gubernamentales, etc, son limitantes que median entre los deseos y la realidad. La planificación busca el espacio de lo posible entre nuestros deseos y la realidad. La planificación estratégica brinda herramientas que nos orientan a conseguir resultados deseables y posibles.

3. Para planificar necesitamos saber de dónde partimos para saber a dónde llegar

Una vez que hemos reconocido nuestras prácticas de comunicación y nuestro entorno, debemos analizar nuestras capacidades comunicacionales. Necesitamos claridad en el aporte de la comunicación a nuestros objetivos institucionales, de un movimiento o de redes de organizaciones. Necesitamos sostenernos en el tiempo y además crecer cualitativa y cuantitativamente en lo que hacemos. Para esto planificamos.

Herramienta N° 8

Capacidad comunicacional (análisis FODA)

Objetivo: Identificar la capacidad comunicacional para ejecutar la estrategia de comunicación y dotar de nuevos elementos para la formulación de los objetivos estratégicos.

El FODA es una herramienta de diagnóstico surgida de la administración de empresas que sirve para revisar y analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene una organización; en este caso lo aplicamos para saber cómo esta preparado el grupo que va a guiar el proceso de comunicación. El FODA permite priorizar en cada uno de esos aspectos, de acuerdo con el cumplimiento de la misión.

Es importante recordar que este análisis se hace con respecto al problema de comunicación que nos convoca y no sobre las organizaciones que conforman el grupo.
Tiempo estimado: 120 minutos.

Instrucciones

1. Se forman dos grupos. Cada grupo recibe tarjetas de dos colores y marcadores
2. El primer grupo trabajará con Fortalezas y Debilidades (factores internos) mientras que el segundo grupo trabajará con Oportunidades y Amenazas (factores externos)
3. Cada grupo identifica los elementos correspondientes empezando por los aspectos positivos (Fortalezas y Oportunidades respectivamente)
4. Los elementos de cada categoría se anotas en tarjetas (una idea por tarjeta y en colores diferentes según corresponda)
5. En Plenario cada grupo presenta el listado resultante de sus respuestas, escritas en tarjetas.
6. El facilitador revisa que se hayan ubicado bien los elementos y hace las correcciones que sean necesarias. Se pueden agregar tarjetas nuevas si el grupo lo considera pertinente.

Observación: El facilitador debe tener claras las diferencias entre Fortalezas y Oportunidades y entre Amenazas y Debilidades de forma que pueda orientar al grupo. También es importante reflexionar con el grupo y descartar aquellos elementos que NO se refieran al proceso de comunicación, pues no se les dará respuesta con la estrategia; sin embargo, estas ideas se pueden anotar a parte para que la Dirección la pueda retomar en su oportunidad.

Materiales:

- Tarjetas de cartulina o papel de cuatro colores
- Marcadores y copias de la Guía para participantes

Guía para participantes: Análisis FODA

Reunidos en grupo respondemos y anotamos en tarjetas las respuestas a las siguientes preguntas:

Grupo 1: ¿Cuáles Fortalezas tiene el grupo? ¿Cuáles Debilidades?

Grupo 2: ¿Qué oportunidades tiene el grupo para salir adelante? ¿Cuáles amenazas tiene para no cumplir su misión?

Para responder tomamos en cuenta que:

FORTALEZA es todo aspecto INTERNO que nos hace fuertes como grupo, son las ventajas ante la competencia, las exclusividades

OPORTUNIDADES son situaciones EXTERNAS actuales que tiene el grupo y que podría aprovechar para cumplir sus objetivos

DEBILIDAD en cambio es todo factor o elemento INTERNO que nos limita y obstaculiza en el cumplimiento de la misión

AMENAZAS son aquellos factores EXTERNOS actuales o probables que amenacen la consecución de la misión

Las respuestas se escriben una idea por tarjeta usando colores diferentes para cada uno de los cuatro elementos del análisis. Los resultados del trabajo de cada grupo se exponen en plenario

Así lo hicieron...

En el taller organizado por el Centro de la Mujer Panameña (CEMP) y la Radio Hogar de Panamá, con representantes de organizaciones comunales y personal de la radio y del Centro.

Capacidad comunicacional (FODA)

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
• El equipo humano está comprometido y motivado. Es constante • Hay buen equipo técnico (estudio de radio) • Manejo del tema de género y de producción radiofónica • Experiencia en la creación y manejo de proyectos • Buena comunicación con otras organizaciones y con la comunidad • La radio tiene programas participativos • Hay publicidad	• Hay recursos del programa Pro Igualdad • Hay organizaciones interesadas en formar alianzas • Existen fondos disponibles • Hay ofrecimientos de capacitación y asesoría • Hay una red institucional • El director de la radio está comprometido con el CEMP • Se pueden buscar patrocinadores	• Falta de consenso en la toma de decisiones • Intolerancia, poco trabajo de grupo • No hay coordinación ni comunicación interna adecuada • No se aprovechan las capacidades existentes • Se desconocen las agencias que financian proyectos	• La radio tiene problemas técnicos que dificultan su sintonía • No hay agencias donde gestionar proyectos • Se termina el plazo del apoyo de Pro Igualdad • Si no se reciben recursos en el tiempo necesario, se pierde el proyecto

4.1 Planificación ¿estratégica?

Al aplicar el concepto de planificación al campo de la comunicación social, la podemos concebir como "el arte de conducir un proceso comunicativo diseñado de acuerdo con un fin ideal y con resultados o productos reales transformadores". (Gallegos:1999). En la definición anterior destacan tres conceptos: **proceso de comunicación, intencionalidad y resultados transformadores.**

Comprendemos que en la definición de estrategia cobran especial interés la intención de lo que hacemos y la elección del camino correcto para llegar a donde queremos. Así:

"La estrategia es el entramado de objetivos, políticas y planes de acción, que se formulan con la finalidad de: aprovechar oportunidades y minimizar amenazas". (Cedeño:1988: p. 168).

Para los propósitos de este libro adoptamos la distinción que hace la Fundación Acceso, de Costa Rica (1999), entre las técnicas de planificación utilizadas tradicionalmente y la planificación a largo plazo, que tiene el mérito de permitir a las organizaciones de la sociedad civil, responder a un ambiente cambiante.

Diferencia entre Planificación tradicional y estratégica

Planificación tradicional	Planificación estratégica
Es unidireccional; toma en cuenta sólo los recursos financieros	Es multidireccional; se valoran recursos tales como poder, conocimiento, los financieros y los ambientales.
Es lineal; estoy en A para pasar a B	Incorpora las incertidumbres; estoy en A pero de acuerdo con las circunstancias puedo pasar a B o a C.
Parte de un diagnóstico; utiliza explicación global y generalizada de la realidad.	Parte del estudio de situación; reconoce diferentes explicaciones sobre la realidad y prioriza el contexto.
No incorpora valores; presume de ser	Incorpora valores

"objetiva" y "técnica"	
No reconoce los actores de los procesos	Identifica e incorpora a los actores sociales en su interrelación con su ambiente
Anuncia resultados precisos	Genera resultados que varían según las circunstancias.
La planificación se da en un momento inicial	La planificación precede y preside las acciones
Produce un gran texto	Texto conciso y manejable
El planificador define el problema	Los problemas son vistos como amenaza o como oportunidad, según los actores involucrados en sus caracterización
Se planifica sobre el ambiente externo, mirando de la puerta de la organización hacia afuera	Cuestiona, revisa y adapta la estructura institucional: objetivos, programas, sistemas, valores
Planifica el planificador	Planifica un equipo facilitando la participación de las personas involucradas con el quehacer institucional.

Ideas fuerza

1. La planificación de la comunicación debe ser integral

Una concepción holística (integral) de la planificación de la comunicación, concibe la comunicación con perspectiva de largo plazo, como recurso social, económico, político y cultural que puede y debe ser planificado, más allá de los medios informativos y de las telecomunicaciones, para incluir una amplia serie de formas de comunicación interpersonal. (Middleton y Lin: 1975), así como de generación de flujos de información.

2. Una propuesta de planificación participativa debe partir desde la base de la estructura social y desde las dinámicas locales.

Siguiendo una clasificación adaptada de Majid Tehrannian podemos ver las diferencias entre los objetivos típicos del desarrollo tal como lo entienden los políticos y tal y como se pueden leer desde la estructura social y desde dentro de las dinámicas comunitarias (Tehranian citado por Hancock:1978).

OBJETIVOS VISTOS DESDE ARRIBA	OBJETIVOS VISTOS DESDE ABAJO Y DESDE DENTRO DE LAS DINÁMICAS COMUNITARIAS
• Seguridad y poder nacional	• Libertad y auto determinación
• Movilización social	• Movilidad social
• Identidad, integración y unidad nacionalista	• Identidad étnica o regional y solidaridad
• Crecimiento macroeconómico	• Distribución del ingreso y justicia social
• Uniformidad de la política desde bloques tradicionales	• Afirmación y participación política desde los intereses locales
• Derechos de propiedad y libre comercio	• Derechos de los sectores sociales y los consumidores
• Propuestas educativas para adaptar la fuerza laboral a las necesidades del mercado	• Acceso a las oportunidades educacionales y profesionales
• Control de la información	• Acceso a la información para decidir, incidir y actuar
• Centralización de control y autoridad o en su defecto descentralización tutelada (sin acceso a los recursos técnicos y financieros)	• Real autonomía financiera, técnica y política regional y local
• Control cultural y artístico, incluida a veces la censura	• Creatividad artística y cultural transformadoras
• Control ideológico	• Libertad intelectual, derecho a disentir

Herramienta N° 9

Objetivos estratégicos (análisis DOAF)

Objetivo: Identificar la capacidad comunicacional para hacerle frente a la estrategia de comunicación y contar con nuevos elementos para la formulación de los objetivos estratégicos.

Este análisis es la segunda parte del FODA en el que realizamos un diagnóstico de cómo está nuestro grupo para hacerle frente a los problemas de comunicación. Con el DOAF vamos a invertir el orden de las variables para contrarrestar nuestras debilidades y minimizar las amenazas.

Tiempo estimado: 120 minutos.

Instrucciones

1. Se trabaja en dos grupos. Cada grupo recibe dos juegos de tarjetas de las que se usaron en el FODA. El grupo 1 trabaja con Debilidades y Oportunidades (DO) y el grupo 2 trabaja con Amenazas y Fortalezas (AF).
2. Cada grupo ordena y agrupa las tarjetas de elementos adversos (Debilidades y Amenazas respectivamente) y contrapone los elementos positivos para buscar soluciones. Las tarjetas que hagan falta se pueden agregar.
3. De cada suma de tarjetas debe obtenerse un Objetivo Estratégico que recoja la solución propuesta. **Así:**

DEBILIDADES +	**OPORTUNIDADES**	**=**	**OBJETIVO ESTRATÉGICO**
AMENAZAS +	**FORTALEZAS**	**=**	**OBJETIVO ESTRATÉGICO**

4. Cada grupo presenta sus objetivos en plenario.
5. El facilitador revisa que se hayan ubicado bien los elementos y hace las correcciones que sean necesarias. Se pueden agregar tarjetas nuevas si el grupo lo considera pertinente. Si es necesario, se replantea la redacción de los objetivos.

Observaciones: Los objetivos deben redactarse a partir de un verbo en infinitivo y deben contemplar un sujeto (quién) y un propósito (para qué) además pueden contemplar los mecanismos (Cómo) Por lo general el grupo 1 obtendrá objetivos de comunicación interna mientras que el grupo dos obtendrá objetivos de comunicación externa.

Comúnmente se obtienen entre cuatro y cinco objetivos de los que se derivan acciones de fortalecimiento organizacional, de articulación, de incidencia y de difusión o proyección. Es importante descartar de la estrategia aquellos objetivos que no correspondan a la estrategia de comunicación para lo cual se puede preguntar al grupo ¿esto lo podemos lograr desde la comunicación? o ¿esto lo podemos hacer nosotros?.

Es importante recordar que los objetivos son un “arma de doble filo” pues nos comprometen a lograrlos, por eso no podemos plasmar un objetivo si desde un inicio no nos creemos capaces de realizarlo.

Materiales:

- Las tarjetas utilizadas en el FODA
- Tarjetas “en blanco”
- Marcadores y cinta adhesiva
- Una copia de la Guía “Análisis DOAF”

Guía para participantes: Análisis DOAF

1. Agrupamos las tarjetas de elementos negativos que hemos recibido (Debilidades o Amenazas) según se refieran al mismo problemas o preocupación. Las tarjetas que no calcen, las podemos pasar al otro grupo, también podemos hacer tarjetas nuevas.

2. A cada grupo o problema identificado, contraponemos las tarjetas de elementos positivos (Fortalezas u Oportunidades). Podemos agregar tarjetas nuevas pero no inventarnos lo que no tenemos!

3. Para cada suma de Debilidad +Oportunidad, o Amenaza + Fortaleza, debemos redactar un objetivo estratégico que recoja la solución propuesta.

4. Se escribe cada objetivo estratégico en un papelógrafo por separado y se presentan al grupo.

Los objetivos deben redactarse a partir de un verbo en infinitivo y deben contemplar un sujeto (quién) y un propósito (para qué) además pueden contemplar los mecanismos (Cómo)

Por lo general, cada grupo obtiene dos o tres objetivos.

Así lo hicieron

En el taller organizado por el Programa de Preparativos para Desastres de la Organización Panamericana de la Salud, con los funcionarios del área de Salud del Municipio de Moyogalpa, Nicaragua.

Objetivos estratégicos.

1. Sensibilizar a las instituciones mediante la difusión de información sobre temas de prevención de desastres naturales y acciones en salud.

2. Sensibilizar a las autoridades locales y a la sociedad civil sobre la importancia de la presencia de una subestación de bomberos en el Municipio de Moyogalpa.

3. Desarrollar mecanismos con las comunidades para obtener una comunicación fluida y rápida sobre prevención, preparación, atención y reconstrucción, con énfasis en salud.

4. Consolidar la red comunitaria existente para tener una mejor organización de las actividades de la Estrategia de Comunicación

5. Coordinar la estrategia de comunicación con el Comité Municipal de Emergencia e integrar un subcomité de información pública que elabore procedimientos de información

6. Coordinar con los medios de comunicación nacionales, departamentales y locales para que mantener una información veraz y oportuna sobre aspectos de salud y desastres

4.2 Sostenibilidad de los procesos de comunicación

En medio del abanico de definiciones sobre la sostenibilidad, encontramos una que podría ser el común denominador de la mayoría:

> “La sostenibilidad es la habilidad para auto sostenerse en términos de capacidad de producir y reproducirse" (Annan:1996)

Todas las personas tienen derechos y responsabilidades colectivas y cada individuo tiene que asegurar que su derecho de generar y regenerarse a sí mismo, no entre en conflicto con aquellos que conviven en el mismo medio. Lo que la vida enseña es que lo que puede ser válido en el ámbito personal lo es también en lo comunitario y en la sociedad, tanto en lo local, lo nacional, lo regional y a escala mundial. De manera que la responsabilidad individual es la base del camino hacia la sostenibilidad pero en las relaciones que establecemos entre unos y otras.

Ideas Fuerza:

1. La sostenibilidad depende de la participación

En su acción transformadora, los procesos de comunicación aportan a la sostenibilidad de las comunidades y de las organizaciones, en tanto apuntan al logro de sus objetivos, misión y visión desde la perspectiva misma de los interesados. Para ello es indispensable integrar a los miembros de las organizaciones y dinamizar sus procesos internos, de manera que se produzca la apropiación de los objetivos. Ser parte de las decisiones apunta a la sostenibilidad de los procesos.

2. La sostenibilidad debe contemplar todas las esferas del desarrollo.

En un proceso de planificación estratégica de la comunicación, la sostenibilidad debe concebirse desde las dimensiones política, económica, social, cultural y ecológica.

En el esfuerzo por asegurar la sostenibilidad de las acciones o servicios de comunicación, se hace necesario entender la sostenibilidad no sólo como un asunto económico, sino que tiene que ver con todas las demandas y necesidades de la gente.

3. La sostenibilidad puede facilitarse

La sostenibilidad puede facilitarse generando alianzas entre organizaciones y medios de comunicación, trabajando con planes y propuestas locales, optimizando el uso de los equipos y servicios instalados, capacitando a los recursos humanos, aplicando criterios de cogestión y autogestión, generando formas de mercadeo para vender servicios y productos.

Si la organización no es sostenible, no se puede esperar que los procesos de comunicación sean sostenibles. Por eso en el proceso de construcción de la estrategia de comunicación es inevitable que surjan tres o cuatro objetivos estratégicos, uno es para el fortalecimiento interno de la organización o la red, de producción de materiales, otro más de incidencia y uno de sostenibilidad.

La permanencia de las organizaciones será posible cuando:

- Son capaces de ajustarse a cambios del entorno (estructura adecuada y flexible)
- Sus servicios, programas y proyectos corresponden a las necesidades e intereses de los grupos sociales con que trabaja y las reglas con que se relaciona con ellos están claramente establecidas.
- Su labor está articulada a esfuerzos relevantes que forman parte de la construcción de tejido social.
- Dependen poco o nada de organizaciones intermediarias, donantes o cooperantes
- Cuentan con fuentes propias de ingresos firmemente dirigidos a la rentabilidad y dispone de mecanismos para encontrar otros
- Obtienen los mejores resultados optimizando sus recursos
- Cuenta con las condiciones para brindar a sus miembros y funcionarios oportunidades de capacitación, actualización y crecimiento personal.

Herramienta N° 10

Indicadores de éxito y mecanismos de verificación

Objetivo: Contar con herramientas que nos ayuden a medir si se cumplen o no los objetivos estratégicos programados en nuestro proceso de comunicación.

Los indicadores de éxito son medidas descriptivas utilizadas para demostrar el cambio o resultado ocurridos en un proceso. Estas medidas, o indicadores, deben ser verificables, es decir, no dejar lugar a dudas sobre si estamos teniendo logros o no.

Los mecanismos de verificación son aquellas acciones concretas (como realización de inspecciones de campo, entrevistas, reuniones, etc) que vamos a realizar para comprobar y demostrar el avance en el logro de los objetivos, pero se debe tener cuidado de no convertirlos en otro plan de trabajo.

Tiempo estimado: 120 minutos.

Instrucciones

1. Se colocan en un espacio visible todos los objetivos estratégicos. Se trabaja en plenario, objetivo por objetivo.
2. El facilitador señala las palabras clave de cada objetivo, entre ellas **el verbo** (que supone lo que se quiere hacer) y **el sujeto** (en quien debe cumplirse el objetivo o quien lo va a realizar. El sujeto de la acción puede estar explícito o no). Se pueden señalar otras de acuerdo con cada caso como por ejemplo temas, actividades, etc.
3. El plenario el grupo aclara qué entiende por cada una de las palabras clave y discute sí es posible asumir esos compromisos de forma que se asegure su logro. Si es necesario, se replantea la redacción del objetivo.
4. Con el objetivo claro, el grupo redacta uno o varios indicadores de éxito, iniciando la redacción con el sujeto. Para ello nos “imaginamos” que estará haciendo el sujeto cuando se haya logrado el objetivo.
5. Una vez que se han definido los indicadores para cada objetivo. Se definen los mecanismos de verificación. El facilitador(a) puede decidir si realiza esta actividad en plenaria o si divide al grupo de acuerdo con el número de objetivos.

Observaciones: Hay expertos que usan porcentajes (%) para medir el avance de los logros de un proyecto. Como los objetivos estratégicos se plantean en el mediano o largo plazo (dos años y más) entonces puede ser conveniente saber en qué momento se espera estar cumpliendo el 25%, el 50% o el 100% de ese objetivo.

Materiales:

- Objetivos estratégicos escritos en papelógrafos y matriz de indicadores de éxito

Matriz de indicadores de éxito

OBJETIVO ESTRATÉGICO	EXPLICACIÓN	INDICADOR DE ÉXITO	ACCIONES DE COMUNICACIÓN	MECANISMOS DE VERIFICACIÓN
Objetivo 1	Palabras clave (las que subrayamos en el Objetivo)			
Objetivo 2	Palabras clave			
Objetivo 3	Palabras clave			

Así lo hicieron ...

Tomamos uno de los objetivos estratégicos que resultaron del taller organizado por la Secretaría de Salud, el Programa de Preparativos de Emergencias y Desastres OPS/OMS con funcionarios del Área de salud de las comunidades de Valle y Choluteca, Honduras.

Objetivo estratégico 1	Palabras clave	Indicadores de éxito	Acciones de comunicación	Mecanismos de verificación
*Crear un banco de datos especializado en el tema de vulnerabilidad social y ambiental	Banco de datos Espacio que nos permite depositar, almacenar, proteger y usar oportunamente la información. Vulnerabilidad social y ambiental. Condiciones sociales, económicas y ambientales que pueden poner en riesgo a una población.	• Organizaciones e instituciones accesando a información. • Autoridades actuando y decidiendo en base a información confiable, de comunidades vulnerables	• Sondear la existencia y capacidad de otros bancos de datos • Recabar y recolectar información disponible de otras instituciones. • Intercambiar y facilitar información a sectores interesados • Divulgar la información por diversos medios • Establecer lazos de comunicación con puntos focales	• Realizar la investigación • Reunión de trabajo • Disponer de la información • Proveer la información •

Herramienta N° 11

Plan Operativo

Objetivo: Operativizar la estrategia, es decir definir las actividades necesarias para el cumplimento de los objetivos estratégicos y establecer, para cada actividad, los requerimientos y los plazos correspondientes.

Tiempo estimado: 120 minutos.

Instrucciones

1. Se divide al grupo de acuerdo con la cantidad de objetivos estratégicos. Cada subgrupo recibe la matriz de indicadores de éxito llena y la matriz de plan operativo para llenar. Se pueden hacer los grupos tomando en cuenta el
2. Cada grupo debe hacer un listado de todas las actividades posibles que se podrían desarrollar para cumplir el objetivo asignado y luego prioriza en aquellas actividades más viables.
3. Una vez priorizadas las acciones, el grupo procede a llenar la matriz de plan operativo.
4. El Faciltador(a) recoge todos los planes y los procesa en uno solo, el cual es devuelto a los participantes en una próxima sesión para ser aprobada.

Materiales:

- Matriz de indicadores de éxito llenas
- Matriz de Plan Operativo para llenar

Matriz de Plan Operativo

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	MECANISMO DE VERIFICACION

Así lo hicieron...

Presentamos el Plan Operativo completo realizado en el taller organizado por el Ministerio de Salud Pública de El Salvador y la Unidad de desastres para el diseño de una estrategia piloto de comunicación para comunidades vulnerables de la parte baja del departamento de Ahuachapán. El Salvador.

Plan Operativo Anual

Objetivo estratégico	Acciones en comunicación y promoción	Recursos	Responsable	Fecha	Indicadores de éxito	Mecanismo de verificación
1. Desarrollar capacidad de respuesta comunitaria ante los desastres naturales	1. Diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de estrategias locales de comunicación en seis comunidades vulnerables de las partes bajas del departamento de Ahuachapán	Humanos: Personal del MSPS, medios de comunicación, Destacamento militar Nº 7, el ISSS y organizaciones comunitarias.	MSPS COEN ISSS	Entre el 2 de mayo del 2001 y el 31 de abril del 2001	1. Contar con estrategias locales de comunicación en las comunidades de San Francisco Menéndez, Garita Palmera, Bola de Monte, ISTA, El Castaño, Hacienda San Marcos 2. Haber proyectado los resultados a los demás municipios del depto. de Ahuachapán.	• Para el 31 de mayo las 6 comunidades deberán contar con sus respectivas estrategias de comunicación • Realizar visitas mensuales de monitoreo a las comunidades.
2. Mejorar los mecanismos de comunicación entre COE departamental, COE municipal y las comunidades	1. Ejecutar reuniones periódicas entre el COE y las organizaciones comunitarias a efecto de definir mecanismos de intercomunicación 2. Fomentar la organización 3. Promover el	• Humanos: *Persona, MSPAS, COEN* • Materiales: Radios Celulares Papelería • Financiero Empresa a	Ministerio de Salud Comité de Emergencia Nacional	Del 2 de mayo del 2001 al 31 de abril del 2002	Mecanismos de comunicación efectiva y oportuna entre las tres instancias (COED, COEM, Organización comunidad) Planes de comunicación funcionando eficientemente	• Monitoreo sistemático por medio de entrevistas y encuestas. • Verificación de las actas de las reuniones.

Objetivo estratégico	Acciones en comunicación y promoción	Recursos	Responsable	Fecha	Indicadores de éxito	Mecanismo de verificación
	intercambio de experiencias entre COED, COEM y las organizaciones comunitarias. 4. Proporcionar herramientas de comunicación a las comunidades. 5. Diseñar y ejecutar estrategias de comunicación con las 6 comunidades.					
3. Garantizar la sostenibilidad financiera de la estrategia comunicación mediante alianzas con el sector privado	1. Llevar a cabo una campaña de sensibilización entre las empresas privadas 2. Comprometer el apoyo de ese sector en campañas específicas,	Los necesarios para el relacionamiento con el sector de la empresa privada	COEN COEM Empresarios privados	Del 31 de mayo del 2001 al 30 de junio del 2002	Haber gestionado alianzas entre empresarios privados y el COEN y COEM para que apoyen el diseño y ejecución de estrategias de comunicación en materia de salud y desastres naturales	• Llevar registros de los aportes privados en cada actividad para la que se solicita apoyo.
4. Garantizar el compromiso de los propietarios de los medios de comunicación en los planes de educación y comunicación en salud y desastres	1. Establecer mecanismos de comunicación con los propietarios de los medios de comunicación 2. Estimular el buen desempeño de los y las periodistas. 3. Obtener espacios gratuitos en los medios impresos, radiofónicos y	Un estudio de grabación Una editora para formato 8mm	COED COEM COEL	Del 31 de mayo del 2001 al 30 de abril del 2002	Contar con al menos con 4 cuñas radiales al día en una radioemisora de cobertura nacional. Un espacio de 15 minutos semanal en al menos una radio local del departamento Un suplemento trimestral en un periódico de circulación nacional para dar a conocer los avances del plan departamental de	• Se cuenta con una persona responsable de redactar las cuñas y el guión para el programa semanal • Se monitorea regularmente la audiencia en las comunidades prioritarias. • Se le da

Objetivo estratégico	Acciones en comunicación y promoción	Recursos	Responsable	Fecha	Indicadores de éxito	Mecanismo de verificación
	televisivos. 4. Establecer un archivo actualizado de información				emergencias	seguimiento a las publicaciones editoriales y la cuñas.
5. Desarrollar mecanismos de información y comunicación entre los diferentes líderes comunitarios y las organizaciones locales encargados de la gestión del riesgo tanto gubernamentales como no gubernamentales	1. Abrir espacios de diálogo entre los diferentes actores. 2. Establecer mecanismos de coordinación con las radios locales 3. Presentación de la estrategia de comunicación a las ONG, el CEOD y el COEM 4. Organización de jornadas de capacitación sobre gestión del riesgo ONG y OG 5. Realización de actividades conjuntas capacitación en las comunidades más vulnerables 6. Establecimiento de convenios de colaboración Inter. Sectoriales 7. Elaboración de estrategias de comunicación intersectoriales	Humanos Financieros Versión final de la estrategia de comunicación Computadora y papelería Transporte y alimentación	COEN COED Ahuachapán COEM COEL ONG con trabajo en el departamento	Del 2 de mayo del 2001 al 2 de mayo del 2002	Contar con mecanismos ágiles, transparentes y eficientes de comunicación entre líderes y organismos para la gestión del riesgo Una red de enlace intersectorial llevando a cabo acciones conjuntas	• Haber realizado 8 reuniones entre líderes y los organismos responsables de la prevención del riesgo. • Enlaces en proceso de consolidación a septiembre del 2001 • Vínculos establecidos con las ADEXCO de las zonas bajas del Departamento de Ahuachapán a septiembre del 2001. • Haber consolidado el 100% de los enlaces intersectoriales, municipales y comunitarios para abril del 2002 • Estar monitoreando periódicamente el

Objetivo estratégico	Acciones en comunicación y promoción	Recursos	Responsable	Fecha	Indicadores de éxito	Mecanismo de verificación
	8. Integración de las ONG a los comités de emergencia departamental, municipal y local 9. Un inventario de recursos y necesidades 10. Desarrollo de la capacidad intersectorial para evaluación preliminar de daños y análisis de necesidades 11. Coordinación intersectorial de programas de rehabilitación y reconstrucción					funcionamiento de los enlaces

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALFARO, Rosa María. 1999. Repensar la Política y la Comunicación: Trances y Apremios para Construir Ciudadanía. En "Construyendo ciudadanía, equidad y paz: retos de la comunicación de cara al 200" Memoria del Seminario WACC 2000. Lima, Perú.

ANNAN, Kofi.1996. Comments on View of Sustainable Development. On line en Sandnews. Julio 4.96 HYPERLINK. Sandnews@undp.org

ARRIBAS, Eloi.1999. Memoria del Taller Latinoamericano sobre Comunicación y Desarrollo Local. FAO. Santiago, Chile.

Centro de Comunicación Voces Nuestras. 1998. Sobre las Estrategias de Comunicación. Fichas técnicas para el trabajo en talleres. Mimeo. San José, Costa Rica.

Centro de Comunicación Voces Nuestras 1999. Compilación de Conceptos sobre Planificación Estratégica: Monografía. San José, Costa Rica

Centro de Comunicación Voces Nuestras 2000 "El Diagnóstico Participativo de la Comunicación" Programa de capacitación para la planificación estratégica de la comunicación. Mimeo.

Centro para la Promoción, Investigación y el Desarrollo Rural y Social CIPRES. 1990. Comunicación Social. Elaborado por: Molina O, J. y Ortiz A., G. Managua, Nicaragua.

CAMACHO AZURDUY, Carlos. 2001. Las Radios Populares en la Construcción de Ciudadanía. Universidad Andina Simón Bolívar. La Paz, Bolivia.

CEDEÑO, Alvaro.1988 Administración de la Empresa. Tercera edición. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia - EUNED-, San José, Costa Rica

DUNCAN, Quince. 1994. Pedagogía sistémica aplicada: teoría y método. Sistema Educativo Saint Claire. Mimeo. San José, Costa Rica.

FALS BORDA, Orlando 1985. Conocimiento y Poder Popular. Siglo Veinte Editores. Bogotá, Colombia.

FALS BORDA, Orlando, Compilador 1988. Participación Popular: Retos del Futuro. Tercer mundo editores. Bogotá, Colombia.

FEVRIER, Susana y Ramírez, Ileana. 1995. Comunicación, Género y Desarrollo Sostenible. IICA, San José, Costa Rica

FOCAULT, Michel. 1960. Sobre el poder. Editorial Trillas. México

Fundación Acceso. 1999. "Metodología Acceso de Planificación Institucional" Mineo. Fundación Acceso. San José, Costa Rica.

GALLARDO, H. 1997. "Elementos de investigación académica". UNED. San José, Costa Rica.

GALLEGOS, L. 1999 Memoria del Segundo Taller sobre Estrategias de Comunicación en Salud y Ambiente. OPS/ MSP - Chile/Corporación Canelo de Nos/ Escuela de Periodismo - U de Santo Tomás/ Fundación Terram/ Radio Nuevo Mundo/ Red de Radialistas Ambientales.

GOMEZ, Ricardo y Juliana Martínez. 2001. Internet... ¿para qué? Pensando las Tecnologías de Información y Comunicación para el Desarrollo en América Latina y el Caribe. Fundación Acceso. San José, Costa Rica.

HANCOK, Allan. 1978. Planificación de la Comunicación para el Desarrollo. CIESPAL/ UNESCO. Quito, Ecuador.

HOEBERICHTS, A y López Chang, M. 1999. Comunicación, Radio y Desarrollo. Radio Ciudadana actor clave del desarrollo. Programa Bosque Arboles y Comunidades Rurales, FTPP - FAO Coordinadora Nacional de Radio, CNR, del Perú.

HOUTARD, Francoise. 2000. Conferencia dictada en el Foro Mundial de Alternativas, el 11 e junio del 200. Porto Allegre, Brasil.

KAPLUN, Mario.1985. El Comunicador Popular. Ed. Belem. Quito, Ecuador

KINCARD y SCHRAM. 1975. Teoría de la Información. Columbia Press. EEUU.

KOONTZ, Harold y I O Donnell, Cyri. 1976.Curso de Administración Moderna: Un análisis de las funciones de la Administración; Quinta edición, Mc Graw Hill, México

KONOPLINOV, Vasili 1980. El pronóstico científico en el arte militar. Editorial Progreso. Moscú.

LAGARDE, Marcela.1990. Metodología de Trabajo con Mujeres. Editorial Grijalbo, S.A. México DF.

LEON, Lilliana 1999. Guía de planificación para el uso de la radio participativa en el desarrollo comunitario. Asociación Voces Nuestras. San José, Costa Rica.

LEON, Lilliana 1997. Escuela sin paredes. .Mimeo. Asociación Voces Nuestras. San José, Costa Rica.

MATA, Marita, citada por León, Lilliana 1999 en: Guía de Planificación para el Uso de la Radio Participativa en el Desarrollo Comunitario. Asociación Voces Nuestras. San José, Costa Rica.

MIDDLETON, John. 1978. Enfoques sobre la planificación de la comunicación. Una visión global. CIESPAL / UNESCO. Quito, Ecuador

MASCITTELLI, Ernesto, Editor 1986. Diccionario de Términos Marxistas. Editorial Grijalbo, S.A. Colección Enlace. México DF.

OPS. 2001. Manual de Comunicación Social para Programas de Promoción de la Salud de los Adolescentes. Oficina Regional para Costa Rica. San José, Costa Rica

PRIETO, Daniel. 1985. Diagnóstico de Comunicación. Ed. Belén. Manuales CIESPAL.Quito .Ecuador

Real Academia Española. 1989. Diccionario de la lengua española. Grupo editorial Océano, Barcelona, España.

SALAS, Seidy y Vega, Erica. 1999 El Papel de la Comunicación en Proyectos de Desarrollo. Tesis de grado de la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

SERRANO, Alejandro. 1994. El Doble Rostro de la Postmodernidad: Reflexiones sobre la Etica, la política y los Derechos Humanos; primera edición, Editorial El Amanecer, S.A. San José, Costa Rica.

TERRY, George R. y Franklin, Stephen G. Principios de Administración. 1986. Segunda edición CECSA; México.

UNFPA. 2001. Movilización de Apoyos Políticos y Sociales. Mario Acha, compilador. México.

WEBER, 1964. Economía y Sociedad. SCE. México.

ANEXO 1

Herramientas sugeridas para diagnóstico .

GRUPO FOCAL

El grupo focal es una herramienta de investigación cualitativa, es decir, de aquella que busca explicar las causas y consecuencias, las relaciones y las dinámicas implícitas en un problema. El grupo focal es una técnica de investigación grupal muy utilizada en estudios de mercado, validación de productos o corroboración de resultados de encuestas o diagnósticos.

Como su nombre lo indica, esta técnica se usa para "enfocar" la discusión en uno o dos aspectos sobre los que nos interesa indagar. Se debe tener muy claro el objetivo del ejercicio tanto para preparar la guía como para seleccionar a los participantes. En este caso se trata de validar nuestro problema de comunicación y la información que hemos obtenido en nuestro diagnóstico.

Para realizar un grupo focal se necesita:

- Un mínimo de dos facilitadores(as)
- Entre 7 y 12 participantes
- Material motivador
- Una guía de preguntas
- Un local adecuado (tranquilo, cómodo, agradable)
- Material para registro (libreta de notas, grabadora)

Pasos para realizar un grupo focal

1. Definir el objetivo
2. Definir criterios para seleccionar a los participantes (personas que puedan responder al objetivo)
3. Preparar material de motivación (por ejemplo filminas o carteles con una exposición de resultados)
4. Preparar una guía de preguntas (no más de cinco)
5. Invitar con tiempo a las y los participantes (se recomienda invitar a más de 12 personas por si alguna no asiste).

6. Llegar temprano al lugar y prepara las condiciones

Dinámica del grupo focal

- Uno de los facilitadores se desempeña como conductor y el otro como anotador
- Los participantes y en conductor se sientan en círculo
- Se inicia con una presentación de los participantes y del objetivo de la actividad. Se debe generar un clima de confianza y bienestar
- Se presenta el material motivador
- El conductor inicia el cuestionario y procura que la conversación o discusión se desarrolle con familiaridad (no es una entrevista). Se parte de las preguntas más generales a las más específicas.
- Se debe procurar que todo el mundo participe.
- El anotador debe estar atento tanto a las respuestas como a actitudes de los participantes (risas, gestos, silencios, etc.).
- El conductor debe estar atento a no desviarse del tema de enfoque
- Dependiendo de la dinámica de la discusión, un grupo focal no debe durar más de 30 minutos.
- Para cerrar, conviene preguntar a los participantes cómo se sintieron y responder a las preguntas que ellas y ellos quieran hacer.
- Es común ofrecer un refrigerio a quienes participan en un grupo focal. No olvide agradecer la colaboración.

ENTREVISTAS

La entrevista es la herramienta básica de la investigación. Es como una conversación común y corriente con la diferencia de que se enfoca en uno o varios temas predeterminados, y en que están definido que una de las personas tiene las inquietudes (entrevistador, quien hace las preguntas) y la otra persona tiene la información (entrevistado, quien responde).

El éxito de una buena entrevista se basa en el planteamiento de buenas preguntas y en la selección de entrevistados conocedores del tema en cuestión. De nada nos sirve hacer una buena pregunta a la persona equivocada. Para efectos de nuestra estrategia de comunicación, es conveniente realizar varias entrevistas a representantes de nuestros principales interlocutores (actores identificados).

Para realizar una entrevista se necesita:

- Un entrevistador (no es conveniente que sea más de uno)
- Un entrevistado (pueden ser dos)
- Una guía o esquema de preguntas para la entrevista (que no necesariamente se sigue al pie de la letra)
- Un lugar adecuado (tranquilo, cómodo, agradable)
- Material para registro (libreta de notas, grabadora)

Pasos para realizar una entrevista

1. Definir el objetivo
2. Seleccionar a los entrevistados, obtener información sobre ellos y su trabajo
3. Preparar la guía o esquema de preguntas (pocas, concisas, relevantes)
4. Hacer una cita con el entrevistado con tiempo suficiente
5. Revisar el equipo de grabación y cerciorarse que funciona adecuadamente
6. Llegar puntual a la cita

Dinámica de la entrevista

- Un elemento vital para el éxito de la entrevista es generar un clima de confianza y cordialidad. Sea atento, respetuoso y muéstrese tranquilo.
- Puede iniciar la entrevista con una conversación informal para romper el hielo y contar también los propósitos de esta actividad.
- Haga las preguntas claramente y escuche atentamente las respuestas para no repetir innecesariamente las preguntas.
- Haga preguntas nuevas si lo considera necesario.
- Con amabilidad pida a su interlocutor que no se salga del tema.
- Dependiendo del tiempo disponible por parte del entrevistado, la actividad puede durar desde 10 minutos hasta una hora.
- Para cerrar, recapitule las ideas principales para evitar malas interpretaciones y no olvide agradecer a su entrevistado.
- Trate de transcribir la entrevista tan pronto le sea posible.

Anexo 2.

Sugerencias para hacer un sondeo de imagen

- ✓ Seleccionar las organizaciones e instituciones y personas a quien se aplicará el sondeo.
- ✓ Preparar la hoja de sondeo que identifique a la organización
- ✓ Distribuirse la tarea del sondeo entre los miembros de la organización
- ✓ Recoger la información
- ✓ Procesar la información en la matriz de sistematización
- ✓ Analizar los resultados
- ✓ Iniciar los pasos para la valoración y el cambio de imagen.

PREGUNTAS PARA EL SONDEO DE IMAGEN

Nombre de la
Organización____

Nombre del
Contacto____

Telefono____________________ FAX______________________

EMAIL________________________________

1. ¿En pocas palabras describa ¿qué somos y quienes somos?
2. ¿Qué hace nuestra organización y como lo hace?
3. ¿Que le parece el trabajo o el servicio de nuestra organización en cuanto a calidad, cantidad, oportunidad, cobertura?
4. ¿Qué necesidades quieren que llene nuestra organización ?
5. ¿Cómo quieren que llenemos esas necesidades?

Sistematización de los resultados del sondeo

Sectores	¿Como nos ven?	Necesidades de comunicación	Como quieren que llenemos las necesidades	Oferta que tiene nuestra institución	Que podemos interpretar del sondeo
GRUPOS DE BASE					
Instituciones publicas					
ORGANIZACIONES					
Organismos internacionales					
Empresa privada					
Agencias de cooperación					

Nota: El trabajo consiste en poner una síntesis de lo que la persona entrevistada piensa de nuestro trabajo porque esa es su percepción. Por eso se recomienda no decir nada acerca de nuestra organización antes de la entrevista sino aclarar cualquier duda e informarle a esa persona todo lo que hacemos después de llenado el cuestionario.